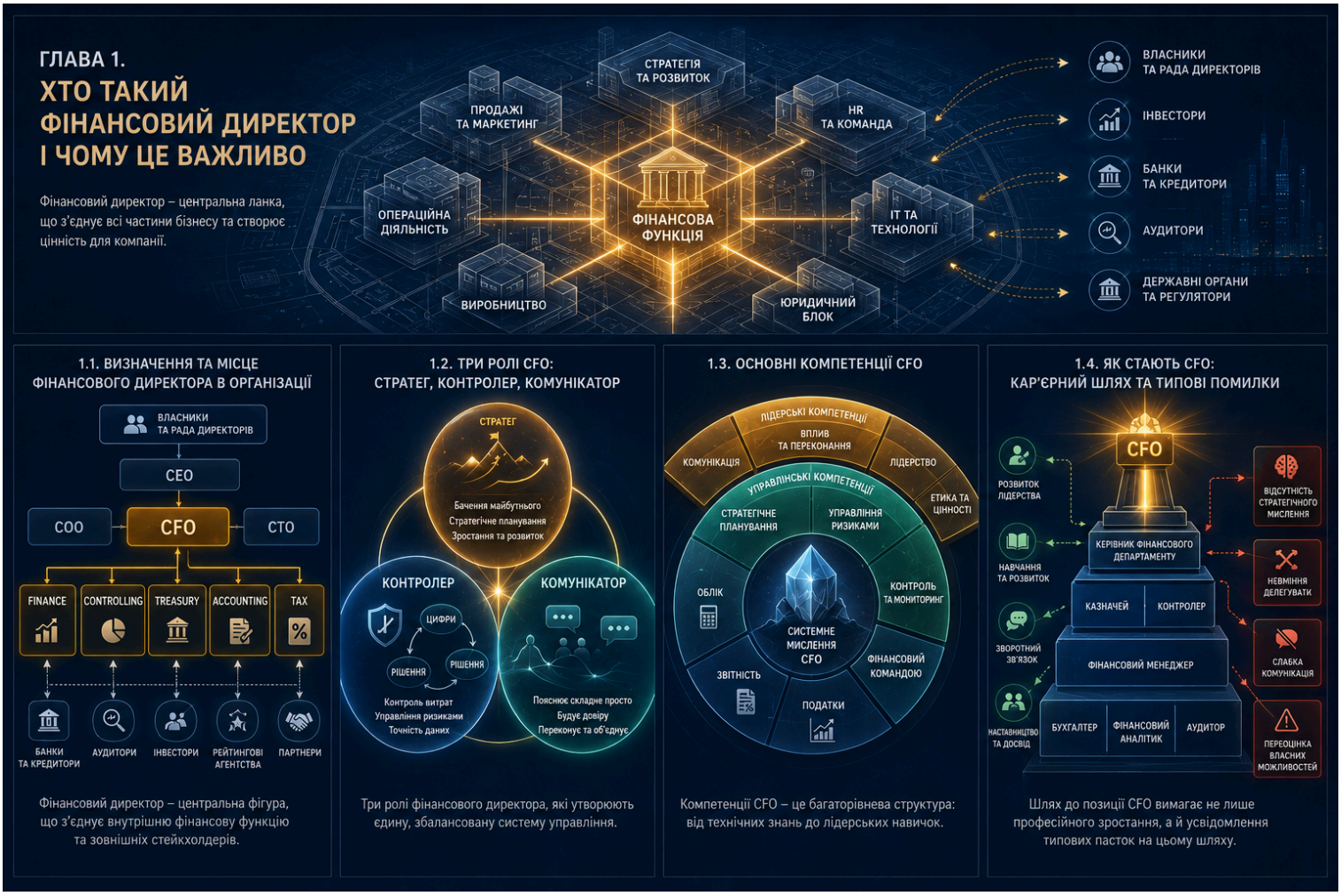
The Finance Director — Managing Finance, Risks & Controls.....3
Глава 1. Хто такий Фінансовий директор і чому це важливо.....3
Визначення та місце фіндиректора в організації.....3
Три ролі CFO: стратег, контролер, комунікатор.....6
Чого не робить CFO.....10
Основні компетенції CFO.....13
Як стають CFO: кар'єрний шлях та типові помилки.....16
Глава 2. Стратегічне планування та бюджетування.....19
Місце CFO в стратегічному плануванні.....19
Довгострокове фінансове планування (5-10 років).....25
Річне бюджетування: від цілей до цифр.....31
Бюджет доходів, витрат, капітальних інвестицій.....37
Бюджет грошових потоків (Cash Flow Budget).....40
Прогнозний баланс (Balance Sheet Budget).....43
Сучасні концепції гнучкого планування (Beyond Budgeting, Rolling Forecasts).....46
Сценарний аналіз та стресове тестування.....51
Затвердження бюджету та комунікація з підрозділами.....55
Типові помилки в бюджетуванні та як їх уникнути.....58
Бюджетування в умовах невизначеності (воєнний стан, криза).....65
Глава 3. Управління фінрезультатами та звітністю.....75
Від бухзвітності до управлінських рішень.....75
Аналіз звіту про фінрезультати (P&L).....79
Аналіз балансу та управління активами.....100
Аналіз грошових потоків та управління ліквідністю.....118
Ключові фінансові показники (KPIs) та їх інтерпретація.....124
Від показників до рішень: як CFO управляє фінрезультатом.....134
Звітність для власників та інвесторів.....138
Системи управлінської звітності (Dashboards, BI).....143

Консолідація звітності для груп компаній....148
МСФЗ для CFO....154
ESG-контролінг та нефінансова звітність (Sustainability Reporting)....160
Типові помилки у фінаналізі та звітності....165
Глава 4. Управління ризиками....169
Що таке ризик і чому CFO має ним управляти....169
Пріоритезація ризиків: як визначити, на що витрачати час і гроші....173
Причинно-наслідковий аналіз ризиків: як зрозуміти, що насправді відбувається....177
Кількісна оцінка та моніторинг ризиків: перехід від слів до грошей....184
Фінансові ризики: валютний, процентний, кредитний....190
Ризик ліквідності та касові розриви....195
Операційні ризики та внутрішній контроль....200
Комплаєнс-ризики (податкові, юридичні, регуляторні)....205
Кібербезпека та захист фін. даних (Cybersecurity and Data Governance)....209
Практичне впровадження фреймворку COSO ERM на підприємстві....212
Страхування як інструмент управління ризиками....225
Антикризове управління та відновлення бізнесу....231
Типові помилки в управлінні ризиками....234
Глава 5. Управління готівкою, Фінансуванням та Інвестиціями....238
Управління грошовими потоками: від щоденних платежів до довгострокового прогнозу....238
Робочий капітал: управління дебіторкою, запасами, кредиторкою....242
Джерела фінансування: банки, облігації, акціонерний капітал, гранти....247
Вартість капіталу та структура фінансування....252
Оцінка інвестиційних проектів (NPV, IRR, Payback)....258
Оцінка бізнесу (DCF, мультиплікатори)....267
Управління грошима в міжнародній діяльності....272
Тенденції у фінансуванні: Fintech, Краудфандинг, Токенізація....277
Компетенції сучасного фінансового лідера за стандартами IMA та CIMA....282
Типові помилки в управлінні грошима та фінансуванні....288
Глава 6. Управління командою та взаємодія....292
Структура фін. функції....292
Найм, Розвиток та Мотивація фін. команди....296
Делегування та контроль: Як не втратити контроль, але й не задушити команду....300
Взаємодія з іншими топ-менеджерами (CEO, COO, Продажі, Виробництво)....304
Комунікація з власниками та наглядовою радою....307
Взаємодія з Банками, Аудиторами, Податковими органами....312
Управління змінами та Трансформація фін. функції....317
Етика та професійна поведінка CFO....321
Типові помилки в управлінні командою та взаємодії....325
Глава 7. Практичний інструментарій CFO....328
Фінансова модель бізнесу: як побудувати з 0....328
Мікро-калькулятори: Як робити точкові розрахунки за 15 хвилин....338
Аналіз беззбитковості та ціноутворення....340
Моделі прогнозування грошових потоків....345
Фінансові моделі для оцінки проектів та інвестицій....348
Система KPI: Як обрати та впровадити....351
Автоматизація фінансів: Excel, ERP, BI....353
AI та Advanced Analytics у фін. функції....357
Шаблони та чек-листи CFO....359
Як читати фінзвітність на практиці....365
Глава 8. Підведення підсумків, самооцінка та розвиток....371

25 найважливіших навичок CFO.....371
Як оцінити свою готовність бути CFO.....375
План розвитку на 3-5 років.....378
Висновок: Філософія роботи CFO..... 381

The Finance Director — Managing Finance, Risks & Controls

Kostiantyn Kharahezov



Глава 1. Хто такий Фінансовий директор і чому це важливо

Визначення та місце фіндиректора в організації

Фіндиректор — це посадова особа вищого рівня управління, відповідальна за фінансову стратегію, планування, контроль та звітність підприємства. У міжнародній практиці цю посаду називають Chief Financial Officer (CFO). В українському корпоративному середовищі використовуються обидва терміни, але фіндиректор залишається основною назвою в статутах та посадових інструкціях.

CFO не є гол. бухгалтером з розширеними повноваженнями. Це принципово різна роль. Бухгалтер фіксує минулі події — він відображає в обліку те, що вже сталося. CFO дивиться вперед — він планує, прогнозує, оцінює ризики та приймає рішення, які впливають на майбутнє підприємства. Якщо гол. бухгалтер відповідає на питання що було, то CFO — на питання що буде і що робити.

Місце CFO в організаційній структурі визначається розміром підприємства, формою власності та ступенем централізації управління.

У приватному бізнесі (ТОВ, ПАТ) CFO зазвичай є членом виконавчого органу (правління або дирекції), підпорядковується безпосередньо гендиректору (CEO) або власнику, якщо власник виконує функції CEO. Він

входить до топ-менеджменту нарівні з комерц. директором, тех. директором, директором з виробництва. Його голос має вагу при прийнятті будь-яких стратегічних рішень — від інвестицій до виходу на нові ринки.

У публічних компаніях (АТ з торгованими акціями) структура складніша. CFO підпорядковується CEO, але звітує також перед наглядовою радою та комітетом з аудиту. Це забезпечує незалежність фінансової функції від операційного менеджменту. У таких компаніях CFO несе персональну відповідальність за достовірність фінзвітності перед регуляторами та інвесторами. В Україні публічних компаній небагато, але принципи побудови фінансової функції в них є зразком для великих приватних бізнесів.

У холдингах та групах компаній часто існує ієрархія CFO: CFO холдингу (групи) та CFO окремих юридичних осіб (дочірніх компаній). CFO дочірньої компанії підпорядковується CEO дочірньої компанії, але функціонально — CFO холдингу. Це забезпечує єдність фінансової політики, методології обліку та звітності в межах групи.

У малому бізнесі (до 50 співробітників) посада CFO може бути суміщена з посадою гол. бухгалтера або фінансового менеджера. Це поширена, але ризикована практика. Власник заощаджує на зарплаті, але втрачає незалежний контроль та стратегічне планування. Коли бізнес зростає, таке суміщення стає критичною проблемою: бухгалтер фізично не встигає займатися стратегією, а CFO — вчасно здавати звітність.

Відмінність від інших фінансових посад

Щоб зрозуміти, хто такий CFO, потрібно чітко розмежувати його з іншими посадами, які часто плутають.

Гол. бухгалтер — це технічний фахівець, який забезпечує ведення бухобліку, складання податкової та фінзвітності. Він працює з минулим, фіксує факти господарської діяльності. Його компетенції — П(С)БО або МСФЗ, ПКУ, графік документообігу, кореспонденція рахунків. Він не ухвалює стратегічних рішень. Його завдання — щоб звітність була правильною, своєчасною та достовірною.

Фінансовий контролер — це посада, яка з'являється на підприємствах, де фінансова функція вже розділена, але ще не досягла рівня повноцінного CFO. Контролер відповідає за управлінську звітність, бюджетування, аналіз відхилень, внутрішній контроль. Він працює з теперішнім — аналізує, що відбувається, контролює виконання планів. Це наступний рівень після бухгалтера, але до CFO — не вистачає стратегічного бачення та управління командою.

Фінансовий менеджер — це виконавча посада на рівні нижче контролера. Він займається окремими напрямами фінансової роботи: кредитуванням, дебіторською заборгованістю, казначейством, аналізом інвестиційних проєктів. Він виконує доручення контролера або CFO.

Казначей (Treasurer) — спеціалізується на управлінні грошовими потоками, банківськими відносинами, валютними операціями. У великих компаніях це окрема посада, яка підпорядковується CFO.

Фінансовий аналітик — технічний фахівець, який будує фінансові моделі, прогнозує показники, готує матеріали для презентацій. Він не ухвалює рішень, а надає інформацію для тих, хто ухвалює.

CFO знаходиться на вершині цієї піраміди. Він керує всіма цими фахівцями, визначає стратегію, взаємодіє з власниками, банками, інвесторами, зовнішніми аудиторами. Він не занурюється в деталі бухпроводок — для цього є гол. бухгалтер. Він не складає податкові декларації — це робота бухгалтерії. Його компетенції — стратегія, ризики, гроші, люди, довіра власника.

Еволюція та синергія фінансової функції

Ключовий інсайт для керівника: Плутанина між ролями гол. бухгалтера та CFO — це не просто термінологічна суперечка, а критична управлінська помилка, яка коштує бізнесу втраченої вигоди та некерованих ризиків.

1. Тектонічний зсув: Від фіксації минулого до конструювання майбутнього

Головна відмінність між ГБ та CFO лежить у площині часу та цілепокладання:

- Бухгалтерія — це дзеркало заднього виду: Вона фіксує те, що вже відбулося. Проводка не може бути зроблена на випередження. Головбух діє в жорстких рамках закону, де панує принцип історичної колізії: факт відбувся → документ отримано → операцію відображено.
- CFO — це лобове скло та навігатор: CFO дивиться вперед. Його цікавить не те, скільки палива компанія спалила минулого місяця (хоча він бере це до уваги), а чи вистачить палива, щоб дістатися стратегічної мети через три роки, і де взяти додаткові ресурси за мінімальною вартістю.

2. Чому підпорядкування ГБ CFO — це світовий стандарт (Best Practice)

У сучасній корпоративній архітектурі (згідно з методологіями IMA та CIMA) бухгалтерська служба є лише одним із фундаментів загальної фінансової функції, якою керує CFO. На це є три фундаментальні причини:

- *Єдність інформаційного поля*: Управлінський облік (зона контролера) та стратегічні прогнози (зона CFO) базуються на первинних даних, які збирає бухгалтерія. Якщо ГБ ізольований або має рівний

статус із CFO, виникає війна звітів, коли власник отримує різні цифри прибутку від різних департаментів.

- *Управління податковим ризиком як частина стратегії*: Головбух бачить податки через призму штрафів та перевірок (мінімізація локального ризику). CFO бачить податки через призму вартості капіталу та грошового потоку. Підпорядкування дозволяє приймати рішення, де податковий комплаєнс інтегрований у бізнес-стратегію, а не блокує її.
- *Принцип стримувань і противаг* (Checks and Balances): Якщо 1 людина ухвалює фінансові рішення, сама здійснює платежі (казначейство) і сама себе контролює (облік), виникає системний ризик для внутрішнього контролю (COSO Framework). Розділення цих функцій під єдиним стратегічним наглядом CFO мінімізує ризик корпоративного шахрайства.

3. Еволюційний місток: Фінансовий контролер

Зверніть увагу на позицію Фінансового контролера. Це критично важливий елемент масштабування бізнесу. Коли компанія переростає рівень бухгалтерія + директор, саме контролер стає 1м аналітичним фільтром.

Помилка багатьох власників — вимагати від головбуха функцій контролера, або від контролера — функцій CFO.

Контролер аналізує ефективність виконання поточної стратегії, тоді як CFO створює нову стратегію та управляє капіталом компанії (співвідношенням власного та позикового капіталу, інвестор-рілейшнз тощо).

Співвідношення з іншими топ-менеджерами

CFO є членом команди топ-менеджменту нарівні з CEO (гендиректором), COO (директором з операційної діяльності), CMO (директором з маркетингу), комерційним, технічним директорами. Його стосунки з кожним з них мають свою специфіку.

З CEO CFO перебуває в постійній взаємодії. Він є радником CEO з усіх фінансових питань. Він готує матеріали, які дозволяють CEO приймати обґрунтовані рішення. Він попереджає про ризики, які CEO може не помітити. Він оцінює будь-яку стратегічну ініціативу з точки зору фінансової доцільності. Він має право сказати ні будь-якому проєкту, який фінансово необґрунтований. Але він має казати ні не просто так, а з аргументацією: Цей проєкт коштуватиме 10 млн ₴, а принесе 8 млн ₴ чистим дисконтованим грошовим потоком. Якщо ми все одно вирішимо його робити, нам доведеться відмовитися від проєкту X, який має кращу окупність. Він пропонує альтернативи.

З комерц. директором CFO часто перебуває в природному конфлікті. Комерц. директор хоче більше продавати, пропонувати знижки, розширювати кредитні ліміти клієнтам. CFO хоче не допустити падіння маржинальності, контролювати дебіторку, зменшувати ризики. Це конфлікт зростання vs стабільність. CFO має виступати не як гальмо, а як партнер: Якщо ви дасте знижку 10% цьому клієнту, ми втратимо 2% маржі. Але якщо він гарантує оплату за 14 днів замість 30, це компенсує втрату. Давайте разом порахуємо, що вигідніше. Він шукає баланс, а не просто забороняє.

З тех. директором CFO взаємодіє з приводу капітальних інвестицій, ремонтів, модернізації обладнання. Він оцінює, чи окупиться закупівля нового верстата, чи варто інвестувати в НДДКР. Він має розуміти технологічні процеси достатньо, щоб оцінювати фінансові наслідки технічних рішень. Але він не ухвалює технічних рішень — він оцінює їх фінансовий вплив.

З директором з виробництва — та ж логіка, що з тех. директором. CFO контролює собівартість, аналізує відхилення, шукає резерви економії. Він показує виробничникам, скільки коштує кожна година простою, скільки втрачається на браку, скільки можна заощадити на оптимізації. Він навчає їх дивитися на виробництво крізь фінансову оптику.

З HR-директором CFO взаємодіє з питань бюджету на персонал, мотиваційних схем, ефективності витрат на навчання та рекрутинг. Він оцінює, чи окупаються інвестиції в персонал, чи є резерви для оптимізації чисельності.

З директором з маркетингу — аналогічна історія. CFO оцінює ефективність маркетингових бюджетів: скільки коштує залучення 1 клієнта, яка рентабельність інвестицій у рекламу.

Ключова відмінність CFO від інших топ-менеджерів — він дивиться на бізнес комплексно. Комерц. директор думає про продажі, технічний — про технології, виробничий — про виробництво. CFO бачить, як всі ці частини впливають 1 на одну і як вони впливають на гроші. Він єдиний, хто має повну картину бізнесу в грошовому вимірі. Тому він часто стає мозком стратегічних рішень.

Відповідальність та повноваження

CFO несе персональну відповідальність за фінансовий стан підприємства. Це не означає, що він відповідає за всі фінпоказники — операційні показники залежать від багатьох факторів, які він не контролює

безпосередньо. Але він відповідає за те, щоб фінансова інформація була достовірною, щоб ризики були оцінені, щоб грошові потоки були збалансовані, щоб власники отримували своєчасну та зрозумілу звітність.
У багатьох компаніях CFO має другу візу на великих платежах, договорах, кредитах, інвестиційних рішеннях. Без його підпису така операція не відбувається. Це не бюрократичне обмеження — це контрольний механізм, який гарантує, що будь-яке суттєве рішення проходить фінансову експертизу.
CFO часто виконує функцію людини, яка каже правду власнику. Коли менеджери дають надто оптимістичні прогнози, CFO показує сценарії, які демонструють ризики. Коли власник хоче швидкого прибутку, CFO пояснює, якою ціною це буде досягнуто. Його цінність у тому, що він говорить не зручну правду, а фактичну правду.

Чому CFO — це ключова посада

Посада CFO є ключовою з 3 причин.

1: будь-яке рішення в бізнесі має фінансовий вимір. Найкращий комерційний план не вартий нічого, якщо він фінансово необґрунтований. CFO забезпечує, щоб стратегія спиралась на цифри, а не на ентузіазм.

2: власник не може бути залучений у всі операційні деталі. Він делегує управління, але зберігає контроль через фінанси. CFO є очима власника в управлінні. Якщо власник довіряє CFO, він може не контролювати кожну закупівлю — він знає, що CFO бачить і контролює.

3: CFO створює систему, яка працює незалежно від нього. Якщо він правильно вибудував бюджети, звітність, контролі, то навіть після його відходу бізнес залишиться під контролем. CFO — це не просто людина, це функція, яка має бути вбудована в систему управління.

Відповідь на центральне питання розділу

Як знання про те, хто такий CFO, допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

Це знання дає власнику та менеджменту дві критичні речі.

1: чітке розуміння, кому що делегувати. Власник, який не розуміє різниці між бухгалтером і CFO, або наймає бухгалтера на посаду CFO (і не отримує стратегії), або наймає CFO, який не хоче займатися бухгалтерією (і зриває звітність). Помилка в розумінні посади коштує або втрачених можливостей, або штрафів.

2: розуміння, як побудувати фінансову функцію. Якщо підприємство зростає, власник має вчасно розділити ролі: бухгалтерія залишається з бухгалтером, з'являється контролер або фінансовий менеджер, а потім — CFO. Якщо цей перехід зробити занадто пізно, бізнес втрачає контроль над фінансами. Якщо занадто рано — переплачує за функцію, яка ще не потрібна.

Тому розуміння ролі та місця CFO — це не академічне знання. Це практичний інструмент, який допомагає власнику не втрачати гроші на помилках в управлінні фінансовою функцією та своєчасно інвестувати в професійне фінансове управління, яке окупається в десятки разів.

Три ролі CFO: стратег, контролер, комунікатор

CFO виконує не 1 функцію, а три різні ролі одночасно. Він — стратег, який дивиться в майбутнє. Він — контролер, який тримає руку на пульсі сьогоднішніх операцій. Він — комунікатор, який пояснює складні фінансові речі різним аудиторіям. Жодна з цих ролей не є другорядною. Якщо CFO ігнорує стратегію, бізнес розвивається наосліп. Якщо він ігнорує контроль, бізнес втрачає гроші. Якщо він ігнорує комунікацію, власники перестають довіряти.

Цей розділ детально розкриває кожну роль, показує, як вони взаємодіють і чому баланс між ними є визначальним для успіху CFO.

Роль 1: Стратег

Стратегічна роль CFO — це його внесок у майбутнє підприємства. Вона відповідає на питання куди ми йдемо та чи вистачить нам на це ресурсів. Без стратегічної ролі CFO перетворюється на гол. бухгалтера з широкими повноваженнями — він бачить минуле і трохи теперішнє, але не бачить майбутнього.

Що входить у стратегічну роль

Участь у формуванні стратегії. CFO не просто виконує стратегію, яку розробив гендиректор. Він бере участь у її створенні. Він ставить запитання, які ніхто інший не ставить: Чи вистачить у нас грошей на цю експансію? Якщо ми вийдемо на цей ринок, яка буде рентабельність інвестицій? Які фінансові ризики ми беремо на себе? Він не дозволяє стратегії бути лише баченням — він вимагає, щоб вона спиралась на цифри та сценарії.

Фінансове моделювання та прогнозування. Стратегія потребує кількісної оцінки. CFO будує фінансові моделі, які показують, як стратегічні рішення вплинуть на виручку, прибуток, грошові потоки, баланс через 3,

5, 10 років. Він створює сценарії — оптимістичний, песимістичний, реалістичний — щоб власники бачили не 1, а кілька можливих варіантів майбутнього.

Оцінка стратегічних альтернатив. Коли перед підприємством стоїть вибір — зростати органічно чи через купівлю бізнесу, виходити на новий ринок чи поглиблювати присутність на існуючому, інвестувати в новий продукт чи вдосконалювати поточний — CFO оцінює фінансову доцільність кожної альтернативи. Він показує, яка альтернатива дає найкращу віддачу на вкладений капітал, яка має найменший ризик, яка потребує найменше інвестицій.

Управління структурою капіталу. Стратегія потребує грошей. CFO визначає, звідки ці гроші взяти — з власних коштів, за рахунок банківських кредитів, через випуск облігацій, залучення інвестора. Він обирає оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу, щоб мінімізувати вартість фінансування та максимізувати гнучкість.

Оцінка та управління стратегічними ризиками. Кожна стратегія містить ризики. CFO ідентифікує ключові стратегічні ризики — валютні, ринкові, регуляторні, технологічні — і розробляє заходи для їх зменшення. Він не усуває ризики повністю (це неможливо), але робить їх контрольованими.

Інвестиційний аналіз. CFO оцінює всі капітальні інвестиції — нове обладнання, будівництво, купівля активів, НДДКР. Він будує модель NPV, IRR, терміну окупності, враховує альтернативні витрати капіталу. Він не забороняє інвестиції, а показує, які з них створюють цінність, а які її знищують.

Які навички потрібні стратегу

Стратегічна роль вимагає зовсім інших навичок, ніж роль контролера. Якщо контролер повинен бути уважним, детальним і системним, то стратег має бути багатофакторним, гнучким і комфортно почуватися в умовах невизначеності.

Широке бачення бізнесу. Стратег розуміє не тільки фінанси, а й галузь, конкурентів, клієнтів, технологічні тренди. Він бачить, як зміни в 1 частині бізнесу впливають на інші частини.

Вміння працювати з невизначеністю. Стратегія завжди будується на припущеннях. Ніхто не знає, що буде через 5 років. Стратег вміє приймати рішення, маючи неповну інформацію. Він не паралізується від невизначеності, а створює сценарії та плани дій для кожного з них.

Навички фінансового моделювання. Стратег має будувати складні фінансові моделі, які враховують десятки змінних, взаємозв'язки між ними, часові лаги, нелінійні ефекти.

Здатність до абстрактного мислення. Стратег оперує не тільки конкретними цифрами, а й концепціями — створення цінності, конкурентна перевага, стійкість бізнесу. Він вміє переводити ці концепції на мову фін. показників.

Комунікація з власниками. Стратегічні рішення часто ухвалюються власниками. Стратег має вміти пояснювати складні речі просто, переконувати, показувати альтернативи, аргументувати свою позицію.

Як виглядає стратег у роботі

Реальна робота стратега — це не окремі завдання, а постійна присутність у стратегічних дискусіях. CFO у ролі стратега бере участь у:

- щорічних стратегічних сесіях, де визначаються цілі на 3-5 років;
- щоквартальних оглядах виконання стратегії, де оцінюється прогрес і коригуються плани;
- підготовці матеріалів для власників про стратегічні альтернативи;
- переговорах про злиття, поглинання, залучення інвестицій;
- аналізі нових ринків, продуктів, бізнес-моделей.

Він не просто обчислює цифри, а ставить запитання: А що, якщо ми зробимо інакше? Чому ми вважаємо, що це спрацює? Який найгірший сценарій і чи виживе бізнес за нього? Він є постійним адвокатом фінансової дисципліни в стратегічних обговореннях.

Роль 2: Контролер

Контрольна роль CFO — це його внесок у сьогоднішню ефективність підприємства. Вона відповідає на питання що відбувається зараз та чи все йде за планом. Без контрольної ролі стратегія залишається на папері — ніхто не перевіряє, чи виконуються плани, чи не виходять витрати за межі, чи не крадуть гроші.

Що входить у контрольну роль

Бюджетування та планування. Це основа контрольної ролі. CFO організовує процес річного бюджетування, розробляє календар бюджетного процесу, узгоджує бюджети підрозділів, контролює їх виконання. Він не складає бюджети за всі підрозділи — цим займаються контролери та фінансові менеджери. Але він задає методологію, стандарти, терміни та забезпечує, щоб бюджети були реалістичними та узгодженими між собою.

Аналіз відхилень. Найважливіша контрольна процедура — порівняння факту з планом. CFO отримує щомісячні звіти про виконання бюджетів, аналізує відхилення, з'ясовує причини, приймає рішення про

коригування. Він не робить це сам — у нього є команда фін. аналітиків та контролерів. Але він приймає рішення за результатами аналізу та відповідає за них перед власником.

Внутрішній контроль. CFO відповідає за систему внутрішнього контролю. Він забезпечує, щоб були чіткі процедури затвердження витрат, розподіл обов'язків, захист активів від крадіжок та зловживань. Він не виконує ці контролі особисто — їх виконують співробітники різних підрозділів. Але він відповідає за те, щоб контролі були спроєктовані правильно і виконувались на практиці.

Управління витратами. CFO контролює всі витрати підприємства — операційні, капітальні, фінансові. Він шукає резерви економії, аналізує структуру витрат, порівнює з конкурентами, пропонує заходи з оптимізації. Він не забороняє витрати, а робить їх прозорими та контрольованими.

Управління грошовими потоками. Контрольна роль також включає управління ліквідністю. CFO прогнозує грошові потоки, забезпечує своєчасність платежів, підтримує необхідний залишок коштів на рахунках, домовляється з банками про кредитні лінії. Він не допускає касових розривів, коли грошей немає, а платити треба.

Управління робочим капіталом. CFO контролює дебіторську заборгованість, запаси, кредиторську заборгованість. Він забезпечує, щоб гроші не заморожувались у дебіторці, щоб запаси не накопичувались, щоб кредиторка не прострочувалась. Він шукає баланс — достатньо ліквідності для операцій, але не надто багато заморожених коштів.

Фінансова звітність. CFO відповідає за достовірність та своєчасність фін. та управлінської звітності. Він забезпечує, щоб звітність відповідала стандартам, щоб вона була зрозумілою для власників, щоб вона подавалася вчасно. Він не складає звітність особисто — це робить бухгалтерія. Але він підписує її і несе відповідальність за неї.

Податковий контроль. CFO не є податковим експертом, але він забезпечує, щоб податковий ризик був мінімальним. Він контролює своєчасність сплати податків, правильність податкового обліку, комунікує з податковими органами через гол. бухгалтера.

Які навички потрібні контролеру

Контрольна роль вимагає зовсім інших навичок, ніж стратегічна. Якщо стратег має бути творчим і комфортно почуватися в невизначеності, то контролер має бути точним, уважним до деталей і системним.

Увага до деталей. Контролер помічає розбіжності, які інші не бачать. Він бачить, що витрати зросли на 2% в 1 підрозділі, і починає з'ясовувати чому. Він не задовольняється загальними цифрами — йому потрібні деталі.

Системне мислення. Контролер будує системи — бюджетування, звітності, контролю. Він розуміє, як 1 частина системи впливає на іншу. Він не вирішує проблеми окремо, а шукає системні рішення.

Стресостійкість. Контрольна робота — це постійний тиск. Терміни звітності, запити власника, неочікувані відхилення, помилки команди. Контролер має залишатися спокійним, навіть коли все йде не за планом.

Знання стандартів та методологій. Контролер має знати облікові стандарти (П(С)БО або МСФЗ), податкове законодавство, методи бюджетування, інструменти контролю (COSO, ISO 31000). Він не мусить бути глибоким експертом у всьому, але має розуміти основи.

Здатність працювати з великими обсягами даних. Контролер обробляє сотні та тисячі цифр щодня. Він має вміти працювати в Excel, фінансових системах, BI-інструментах, не плутатися в даних і знаходити закономірності.

Як виглядає контролер у роботі

Контролер — це той, хто постійно ставить запитання: Чому ця цифра змінилася? Хто затвердив цю витрату? Чому ми відхиляємось від плану? Як ми перевіримо правильність цього? Він не агресивний, але наполегливий. Він не звинувачує, а з'ясовує.

Реальна робота контролера — це:

- щоденний моніторинг грошових потоків та залишків на рахунках;
- щотижневий контроль виконання бюджету;
- щомісячний аналіз відхилень та підготовка звітів для власників;
- перевірка великих витрат, договорів, платежів;
- участь у нарадах з керівниками підрозділів щодо виконання бюджетів;
- взаємодія з бухгалтерією щодо правильності обліку;
- підготовка матеріалів для зовнішніх аудиторів та податкових органів.

Роль 3: Комунікатор

Комунікаційна роль CFO — це його внесок у довіру та розуміння. Вона відповідає на питання що ми робимо та чому ми це робимо. Без комунікаційної ролі найкращі стратегії та найточніші контролі залишаються

незрозумілими — власники не розуміють, що відбувається, банки не дають кредитів, співробітники не підтримують рішень.

Що входить у комунікаційну роль

Комунікація з власниками. Це найважливіша аудиторія CFO. Власники хочуть знати: скільки заробляє бізнес, куди йдуть гроші, чи зростає капітал, які ризики. Вони хочуть отримувати цю інформацію регулярно, зрозуміло, без зайвих деталей. CFO готує звіти для власників — щомісячні, щоквартальні, щорічні. Він не просто надсилає Excel-таблиці — він пояснює, що означають цифри, які висновки з них випливають, які рішення потрібно прийняти.

Він також проводить зустрічі з власниками, на яких презентує фінрезультати. На цих зустрічах він має вміти відповідати на будь-які запитання — про витрати, доходи, прогнози, ризики. Він має вміти казати правду, навіть якщо вона неприємна — що прибуток впав, що грошей недостатньо, що проєкт провалився. Але казати правду так, щоб власник не втратив довіру, а продовжував довіряти.

Комунікація з банками та кредиторами. CFO представляє підприємство перед банками. Він готує фінзвітність для кредитних комітетів, пояснює бізнес-модель, показує прогнози. Він веде переговори про кредити, процентні ставки, застави, ковенанти. Він будує довготривалі відносини з банками, щоб у разі потреби мати доступ до фінансування.

Комунікація з інвесторами (для публічних компаній). Якщо підприємство залучає публічні інвестиції, CFO готує звітність для інвесторів, проводить конференц-дзвінки, зустрічається з аналітиками. Він має доносити фінансову історію компанії ринку так, щоб інвестори розуміли цінність бізнесу.

Комунікація із зовнішніми аудиторами. CFO є основним контактом для зовнішніх аудиторів. Він надає їм доступ до даних, пояснює облікову політику, відповідає на питання, обговорює знахідки. Він забезпечує, щоб аудит пройшов гладко і з мінімальними зауваженнями.

Комунікація з командою. CFO керує командою фінансистів, бухгалтерів, контролерів, аналітиків. Він доносить до них стратегічні цілі, пояснює зміни, мотивує, навчає, дає зворотний зв'язок. Він не просто керує — він надихає та спрямовує.

Комунікація з іншими топ-менеджерами. CFO постійно спілкується з CEO, COO, комерційним, технічним, виробничим директорами. Він пояснює фінансові наслідки їхніх рішень, допомагає їм приймати правильні рішення, будує партнерські відносини.

Комунікація з податковими та регуляторними органами. CFO представляє підприємство перед податковими інспекторами, регуляторами, статистичними органами. Він не займається операційною взаємодією (це робота бухгалтерії), але бере участь у складних питаннях, перевірках, суперечках.

Які навички потрібні комунікатору

Комунікаційна роль вимагає зовсім інших навичок, ніж стратегічна та контрольна. Це не технічні навички, а соціальні та мовні.

Зрозуміле викладення складного. Комунікатор вміє пояснити складні фінансові концепції простою мовою. Він не використовує професійний жаргон, коли говорить з власником. Він не занурює аудиторію в деталі, які їм не потрібні. Він структурує інформацію так, щоб вона була зрозуміла з 1о разу.

Вміння слухати. Комунікатор не тільки говорить, а й слухає. Він розуміє потреби власників, банків, менеджерів. Він ставить запитання, щоб з'ясувати, що насправді хвилює співрозмовника. Він не просто транслює свою позицію, а діалогує.

Переконливість. Комунікатор вміє переконувати. Він готує аргументи заздалегідь, продумує контраргументи, будує логічну лінію. Він не агресивний, але наполегливий. Він показує не тільки що, а й чому.

Емоційний інтелект. Комунікатор розуміє емоції співрозмовника. Він відчуває, коли власник занепокоєний, коли банкір сумнівається, коли менеджер захищається. Він адаптує свою комунікацію до емоційного стану аудиторії.

Впевненість. Комунікатор впевнений у своїх цифрах та аргументах. Він не губиться під тиском, не відступає, коли його перебивають, не замовкає, коли ставлять складні запитання. Він каже правду впевнено, бо знає, що за нею стоять факти.

Як виглядає комунікатор у роботі

Комунікатор — це той, хто постійно говорить, пише, пояснює, переконує. Він:

- готує презентації для власників та наглядової ради;
- проводить зустрічі з банками, на яких представляє фінрезультати;
- пише звіти для регуляторів та інвесторів;
- виступає на нарадах топ-менеджменту, пояснюючи фінансову доцільність рішень;
- проводить регулярні зустрічі з командою, на яких дає зворотний зв'язок та ставить цілі;

- відповідає на запити власників, навіть якщо вони надходять у вихідні.

Баланс трьох ролей

Справжній виклик для CFO — не виконувати кожну роль окремо, а тримати їх у балансі.

Якщо CFO зосереджується лише на стратегічній ролі, він втрачає операційний контроль. Бізнес не знає, що відбувається зараз, витрати зростають, касові розриви трапляються несподівано. Власник отримує красиві стратегії, але не отримує грошей.

Якщо CFO зосереджується лише на контрольній ролі, він перетворюється на гол. бухгалтера з великою зарплатою. Він точно контролює витрати, але не бачить майбутнього. Він запобігає втратам, але не створює цінності.

Якщо CFO зосереджується лише на комунікаційній ролі, він стає піарником фінансів. Він гарно говорить, переконує власників, але за словами немає реальних результатів. Власники довіряють йому, але бізнес не росте.

Критерій правильно балансу — відповіді на три запитання. На 1е запитання чи знає власник, куди ми йдемо і чому ми туди йдемо? відповідає стратегія. На 2е чи знає власник, що відбувається зараз і чи все під контролем? відповідає контроль. На 3є чи розуміє власник, що означають цифри і чому вони такі? відповідає комунікація.

Якщо на всі три запитання відповідь так — баланс досягнуто.

Відповідь на центральне питання розділу

Як знання про три ролі CFO допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

Це знання дає власнику інструмент оцінки свого CFO. Він може оцінити, яка роль домінує, а яка недостатньо розвинена, і дати цілеспрямований зворотний зв'язок.

Якщо власник бачить, що CFO постійно говорить про стратегію, але не контролює поточні витрати — він знає, що бізнес втрачає гроші сьогодні. Він може вимагати посилення контрольних процедур.

Якщо власник бачить, що CFO ідеально контролює цифри, але не може пояснити, куди бізнес рухається — він знає, що бізнес не має фінансового бачення майбутнього. Він може вимагати більше стратегічного планування.

Якщо власник бачить, що CFO гарно говорить, але не показує реальних результатів — він знає, що за словами немає змісту. Він може вимагати більше фактів і менше обіцянок.

Крім того, власник може оцінити, чи він сам не створює дисбаланс. Якщо власник постійно вимагає тільки стратегічних планів, CFO перестане займатися контролем. Якщо власник постійно вимагає тільки звітності, CFO перестане думати про стратегію. Розуміння 3 ролей дозволяє власнику свідомо формувати запити до CFO, підтримувати баланс.

Для самого підприємства баланс ролей означає: стратегія реалізується, контроль не втрачається, комунікація працює. Це означає менше втрат (контроль), більше можливостей (стратегія) і менше непорозумінь (комунікація). Кожна з цих складових прямо впливає на прибуток. Без стратегії бізнес не зростає. Без контролю бізнес втрачає гроші. Без комунікації власник не розуміє, що відбувається, і не може приймати правильних рішень. Разом вони створюють умови для стабільного прибутку та зростання капіталу.

Чого не робить CFO

Після того, як ми визначили, хто такий CFO і які його три ролі, важливо зрозуміти і зворотний бік: чого CFO не робить. Це не менш важливо, ніж розуміння його обов'язків. Без чіткого розмежування повноважень виникають конфлікти, дублювання роботи, а головне — втрата контролю.

Найпоширеніша помилка власників малого та середнього бізнесу — покладати на CFO все, що пов'язане з фінансами. В результаті CFO занурюється в операційну бухгалтерію, а стратегічні завдання залишаються невиконаними. Бізнес платить велику зарплату за роботу, яку міг би виконувати гол. бухгалтер, але не отримує стратегічного управління.

Цей розділ чітко визначає межі компетенції CFO та пояснює, чому ці межі необхідні.

Принцип розмежування: стратегічне vs операційне

Головний критерій, за яким розмежовуються обов'язки CFO та інших фінансових фахівців, — це рівень прийняття рішень.

CFO працює на стратегічному рівні. Він визначає, що робити і чому. Він не виконує операційні завдання, а керує тими, хто їх виконує. Він не рахує податки, а контролює процес їх розрахунку. Він не проводить платежі, а контролює процес їх проведення.

Операційна робота — це те, що виконується за стандартними процедурами і не потребує стратегічних рішень: проведення платежів, розрахунок зарплати, складання бухпроводок, формування податкової звітності, робота з первинними документами. Цю роботу мають виконувати бухгалтери, казначеї, фінансові менеджери, контролери — кожен у своїй сфері.

CFO не повинен робити операційну роботу не тому, що вона нижча або менш важлива, а тому що:

- вона забирає час, який потрібен для стратегічних завдань;
- вона створює конфлікт інтересів — людина не може одночасно приймати рішення і виконувати операції;
- вона знижує якість контролю — якщо CFO сам веде бухгалтерію, він не може її перевіряти;
- вона знижує мотивацію команди — співробітники не розвиваються, якщо керівник робить їхню роботу.

Розглянемо детально, що саме залишається за межами компетенції CFO.

Що залишається бухгалтерії

Бухгалтерія — це функція, яка виконує найбільший обсяг операційної роботи. CFO не займається:

Веденням бухгалтерського обліку. Це означає відображення всіх господарських операцій на рахунках бухобліку: нарахування амортизації, списання матеріалів у виробництво, розрахунок собівартості, облік доходів і витрат. CFO не вносить проводки в облікову систему.

Складанням податкової звітності. Податкова звітність — це технічна робота, яка вимагає знання податкового кодексу, але не стратегічних рішень. CFO не заповнює податкові декларації, не розраховує податки до сплати, не подає звітність до податкових органів. Він контролює цей процес, але не виконує його.

Роботою з первинними документами. CFO не перевіряє кожну накладну, не звіряє кожен рахунок, не підписує кожен акт виконаних робіт. Він делегує цю роботу бухгалтерам і контролює, щоб вона виконувалась правильно.

Розрахунком зарплати. Нарахування зарплати, лікарняних, відпускних — це рутинна робота, яка має виконуватись бухгалтерією. CFO контролює бюджет на оплату праці, але не розраховує зарплату кожному співробітнику.

Формуванням фінзвітності. Так, CFO підписує звітність і несе за неї відповідальність. Але він не складає її власноруч. Бухгалтерія готує баланс, звіт про фінрезультати, звіт про рух грошових коштів, а CFO перевіряє, аналізує, пояснює та підписує.

Взаємодією з податковими органами. CFO не ходить до податкової, не подає документи на перевірку, не спілкується з податковим інспектором про поточні питання. Це робота гол. бухгалтера. CFO бере участь тільки в складних питаннях: податкові спори, перевірки з великими сумами донарахувань, зміна податкової політики.

Що залишається казначейству

Казначейство — це функція управління грошовими потоками, банківськими рахунками, платежами. У великих компаніях це окремий підрозділ. У малих — функція може виконуватись бухгалтерією. CFO не займається:

Проведенням платежів. CFO не створює платіжні доручення, не перевіряє реквізити, не відправляє платежі в банк. Він затверджує великі платежі (якщо передбачено внутрішніми процедурами), але не проводить їх.

Управлінням залишками на рахунках. CFO не перевіряє щоденні залишки, не перекидає гроші між рахунками, не укладає депозитні договори з банками. Він контролює політику управління ліквідністю, але не виконує операції.

Валютним контролем. CFO не перевіряє кожну валютну операцію на відповідність валютному законодавству. Це робота казначея або бухгалтера. CFO контролює валютні ризики на стратегічному рівні, але не займається операційними аспектами.

Банківською звітністю. CFO не готує звіти для банків про цільове використання кредитних коштів, не надає банкам довідки про залишки, не оформляє документи для відкриття рахунків. Це робота казначея.

Що залишається контролінгу

Контролінг — це функція управлінської звітності, бюджетування, аналізу відхилень. У великих компаніях це окремий підрозділ. У малих — фін. менеджер або фін. аналітик. CFO не займається:

Збором даних для управлінської звітності. CFO не збирає інформацію з різних підрозділів, не звіряє її, не групує в таблиці. Це робота контролерів.

Побудовою фінансових моделей. Так, CFO використовує фінансові моделі для прийняття рішень. Але він не будує їх власноруч. Він дає завдання фін. аналітикам, визначає структуру моделі, перевіряє результати, але не вводить дані та не створює формули.

Детальним аналізом відхилень. CFO отримує звіти про відхилення і приймає рішення на їх основі. Але він не аналізує кожен рахунок, кожну статтю витрат, кожен підрозділ. Це робота контролерів.

Складанням бюджетів. CFO затверджує бюджети, але не складає їх. Він узгоджує бюджети підрозділів, але не заповнює бюджетні форми.

Що залишається внутрішньому аудиту

Внутрішній аудит — це незалежна функція оцінки ризиків і контролів. CFO не займається:

Проведенням внутрішніх аудитів. CFO не перевіряє інші підрозділи. Він може бути об'єктом перевірки, але не виконує функцію внутрішнього аудиту.

Оцінкою системи внутрішнього контролю. CFO будує систему контролю, але не оцінює її незалежно. Це робота внутрішнього аудитора.

Розслідуванням порушень. CFO не розслідує крадіжки, шахрайство, порушення правил. Це функція внутрішнього аудиту або служби безпеки.

Підготовкою звітів для Audit Committee. У компаніях з наглядовою радою CFO готує матеріали, але звітує перед Audit Committee разом з внутрішнім аудитором або окремо.

Чому CFO не має займатися операційною бухгалтерією

Цей пункт вартий окремої уваги, тому що найчастіше порушується саме він.

CFO, який займається операційною бухгалтерією, створює три проблеми:

1: він втрачає стратегічний фокус. Кожна година, витрачена на проведення платежів або перевірку накладних, — це година, не витрачена на планування, аналіз ринку, управління ризиками. Операційна робота затягує, і стратегічні завдання відкладаються. В результаті бізнес не отримує стратегічного управління, хоч платить за нього.

2: він створює вузьке місце. CFO — 1 людина. Вона не може закрити всю операційну роботу, особливо якщо бізнес зростає. Платіжні доручення накопичуються, звітність затримується, команда чекає на рішення. В результаті бізнес втрачає час і гроші.

3: він втрачає контроль. Людина, яка сама виконує операції, не може перевіряти себе. Якщо CFO сам проводить платежі, хто перевірить, що вони правильні? Якщо сам складає звітність, хто перевірить, що вона достовірна? Конфлікт інтересів очевидний. Відсутність контролю — це прямі втрати: помилки, штрафи, крадіжки.

Тому в добре організованому підприємстві CFO не має права проводити платежі, вносити проводки, складати звітність. Він має право їх затверджувати, перевіряти, підписувати. Але не виконувати.

Що залишається для фін. менеджера

Фін. менеджер — це виконавча посада, яка займається окремими напрямами фінансової роботи. На відміну від CFO, він працює на операційному рівні.

Фін. менеджер:

- аналізує дебіторську заборгованість і готує пропозиції щодо її зменшення;
- працює з банками щодо отримання кредитів (підготовка документів, але не переговори про стратегічні умови);
- будує фінансові моделі за завданням CFO;
- готує аналітичні матеріали для власників;
- виконує інші технічні завдання.

CFO керує фін. менеджером, ставить йому завдання, контролює якість. Але не виконує його роботу.

Практичні наслідки порушення розмежування

Коли CFO робить те, чого не має робити, наслідки завжди однакові:

- він не встигає робити те, що має робити (стратегія, контроль систем, управління командою);
- команда не розвивається, бо керівник робить їхню роботу;
- власник перестає отримувати стратегічні рекомендації;
- бізнес втрачає можливості для зростання.

Найчастіше проблема виникає в малому бізнесі, де власник економить на штаті і наймає 1 людину — CFO — яка має робити все. Це не працює. 1 людина не може бути і стратегом, і контролером, і бухгалтером одночасно. Або вона робить все погано, або робить добре тільки одне. Власник отримує ілюзію професійного управління, але не отримує реального результату.

Єдине правильне рішення — чітко розділяти функції. Якщо бізнес занадто малий для окремої посади CFO, значить, він потребує не CFO, а бухгалтера (або фін. менеджера) з підвищеними повноваженнями. Наймати CFO варто тоді, коли є команда, якою він може керувати, і стратегічні завдання, які він має вирішувати.

Відповідь на центральне питання розділу

Як знання про те, чого не робить CFO, допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

Це знання дає власнику три важливі інструменти.
1 інструмент: правильна організація фінансової функції. Власник розуміє, які функції має виконувати CFO, а які — бухгалтерія, казначейство, контролінг, внутрішній аудит. Він може правильно розподілити обов'язки, найняти потрібних людей, уникнути дублювання та конфліктів.
2 інструмент: контроль за роботою CFO. Власник знає, що CFO не має займатися операційною бухгалтерією. Якщо власник бачить, що CFO проводить платежі або перевіряє накладні, він розуміє: щось не так. Або CFO не розуміє своєї ролі, або підприємство недоукомплектоване. У будь-якому випадку власник може вжити заходів.
3 інструмент: економія ресурсів. CFO — дорога посада. Платити велику зарплату за операційну роботу — неефективно. Розуміючи, що операційна робота має виконуватись дешевшими фахівцями, власник може оптимізувати структуру витрат на фінансову функцію, не втрачаючи якості.
Для підприємства це означає: менше витрат на персонал при збереженні або підвищенні якості роботи. Правильно побудована фінансова функція коштує дешевше, ніж хаотична. А економія на операційних витратах без втрати стратегічного управління — це прямий шлях до збільшення прибутку.

Основні компетенції CFO

CFO — це не просто людина з дипломом економіста та досвідом роботи в бухгалтерії. Це професіонал, який володіє широким набором компетенцій — технічних, управлінських і м'яких. Жодна з цих груп не є другорядною. Слабкість в 1 групі руйнує ефективність усіх інших.
Найпоширеніша помилка — думати, що CFO достатньо бути сильним технічним фахівцем. Це не так. Технічні навички — це основа, без якої неможливо працювати. Але без управлінських та м'яких навичок навіть найкращий технічний фахівець не зможе бути ефективним керівником.
Цей розділ систематизує всі компетенції, які має розвивати CFO, і показує, як вони взаємодіють.
Група 1: Технічні навички
Технічні навички — це те, що дозволяє CFO розуміти цифри, працювати з документами, знати стандарти та закони. Вони є фундаментом. Без них CFO не зможе виконувати свої контрольні функції, а його комунікація з власниками та аудиторами буде поверхневою.
1. Бухоблік та фінзвітність
CFO не є бухгалтером, але він має глибоко розуміти бухоблік. Він повинен знати, як формуються фін. показники, які бухгалтерські оцінки впливають на них, які існують облікові політики та як вони змінюють картину.
Він має вміти читати баланс, звіт про фінрезультати та звіт про рух грошових коштів як єдину систему. Він бачить взаємозв'язки між статтями — напр., як зростання дебіторської заборгованості впливає на грошові потоки, а зростання кредиторки — на ліквідність.
Він не повинен розбиратися в кореспонденції кожного бух. рахунка — для цього є гол. бухгалтер. Але він має розуміти, які події відображаються в обліку, як вони впливають на звітність, і чому бухгалтер прийняв саме таке рішення.
2. Податкове законодавство
CFO не є податковим консультантом, але він має розуміти податковий ландшафт, в якому працює підприємство. Він знає основні податки, які сплачує бізнес — податок на прибуток, ПДВ, ПДФО, ВЗ. Він розуміє, як податкові платежі впливають на грошові потоки та прибуток.
Він не розробляє податкові декларації, але він має розуміти податкові ризики, які несе підприємство. Він знає, що деякі податкові схеми, які пропонують оптимізатори, можуть привести до великих донарахувань та штрафів. Він не дозволяє перетворювати податкову оптимізацію на податковий ризик.
Він також розуміє, як зміни в податковому законодавстві впливають на бізнес. Якщо підвищується ставка податку на прибуток, він оцінює вплив на чистий прибуток і грошові потоки. Якщо змінюються правила відшкодування ПДВ, він оцінює вплив на оборотні кошти.
3. Фінансовий аналіз
Фін. аналіз — це серце технічних компетенцій CFO. Він має вміти аналізувати фінзвітність, обчислювати та інтерпретувати ключові показники: рентабельність, ліквідність, оборотність, фінансову стійкість.
Він знає, які показники важливі для його бізнесу. Для виробничого підприємства це може бути оборотність запасів і дебіторки. Для торгового — маржинальність і швидкість обігу. Для сервісної компанії — рентабельність людського капіталу.

Він не просто обчислює показники — він інтерпретує їх у контексті бізнесу. Він пояснює власнику, чому рентабельність впала (не тому, що погані менеджери, а тому, що зросли ціни на сировину). Він показує, як зміна показників впливає на вартість бізнесу.

4. Управління грошовими потоками

CFO має досконало володіти інструментами управління грошовими потоками. Він вміє будувати прогнози ліквідності, планувати платежі, оптимізувати залишки на рахунках. Він знає, що прибуток і гроші — це різні речі, і вміє управляти обома.

Він розуміє, як операційні рішення впливають на грошові потоки. Надання відстрочки покупцеві збільшує дебіторку і зменшує гроші. Затримка оплати постачальнику збільшує кредиторку і збільшує гроші. Він знаходить баланс між потребою в грошах і потребою підтримувати добрі відносини з контрагентами.

5. Управління ризиками

CFO має вміти ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками. Він розуміє, що ризик — це не тільки загроза, а й можливість. Він не уникає всіх ризиків, а обирає ті, які прийнятні, і зменшує ті, які загрожують бізнесу.

Він розуміє фін. ризики — валютні, %, кредитні. Він знає, як використовувати деривативи для хеджування, хоча сам цього не робить — це завдання казначейства. Він розуміє операційні ризики — зриви поставок, поломки обладнання, відтік ключових співробітників.

Він будує систему управління ризиками, яка дозволяє виявляти ризики на ранніх стадіях та приймати рішення до того, як ризик реалізується.

6. Фінансове моделювання

Сучасний CFO має вміти будувати та використовувати фін. моделі. Він розуміє логіку моделювання, знає, як перевірити модель на помилки, як інтерпретувати результати.

Він не будує складні моделі сам — для цього є фін. аналітики. Але він задає структуру моделі, визначає ключові драйвери, оцінює якість даних. Він знає, що модель — це не істина в останній інстанції, а інструмент для прийняття рішень в умовах невизначеності.

7. МСФЗ

Якщо підприємство використовує МСФЗ або планує вихід на міжнародні ринки, CFO має розуміти основні стандарти. Він знає, як МСФЗ відрізняється від національних стандартів, як перехід на МСФЗ впливає на показники, які розкриття вимагаються.

Він не є експертом з МСФЗ, але він розуміє, які стандарти найбільше впливають на його бізнес — оренда (IFRS 16), фінансові інструменти (IFRS 9), визнання доходу (IFRS 15). Він знає, що МСФЗ вимагає більшого розкриття інформації, ніж національні стандарти, і будує систему звітності з урахуванням цього.

8. Правові основи

CFO не є юристом, але він має розуміти правові аспекти своєї роботи. Він знає основи корпоративного права — як приймаються рішення, які повноваження мають органи управління. Він розуміє договірне право — які умови договору створюють фінансові ризики, які механізми захисту інтересів підприємства.

Він не складає договори — це робота юристів. Але він перевіряє фінансові умови договорів, оцінює їх ризики та вплив на грошові потоки.

9. Інформаційні технології

Сучасний CFO має розуміти інформаційні технології, які використовуються у фінансовій функції. Він знає, які системи обліку існують, які інструменти аналізу використовуються, як автоматизувати збір та обробку даних.

В умовах санкційних обмежень, коли 1С та BAS більше не оновлюються, CFO має шукати альтернативи — хмарні рішення, open-source системи, BI-інструменти. Він розуміє, що інвестиції в IT мають бути економічно обґрунтованими, але не всі інвестиції мають прямий фінансовий ефект — деякі зменшують ризики.

Група 2: Управлінські навички

Управлінські навички — це те, що дозволяє CFO керувати людьми, процесами та змінами. Вони перетворюють технічного фахівця на лідера. Без управлінських навичок CFO залишається супер-експертом, який не може створити команду, делегувати завдання та масштабувати свою ефективність.

1. Лідерство

CFO є лідером фінансової функції. Він задає напрямок, надихає команду, створює культуру відповідальності та професіоналізму.

Він не просто каже, що робити — він показує приклад. Він демонструє етичність, відповідальність, увагу до деталей. Він бере на себе відповідальність за помилки команди, а не перекладає їх на підлеглих. Він створює середовище, в якому співробітники можуть розвиватися та помилятися без страху звільнення.

2. Стратегічне мислення

CFO мислить стратегічно — він бачить бізнес у довгостроковій перспективі, а не тільки поточний місяць. Він розуміє, як рішення, прийняті сьогодні, вплинуть на бізнес через 3-5 років.
Він не занурюється в поточні проблеми так, щоб втратити з виду майбутнє. Він балансує між операційним контролем і стратегічним плануванням. Він не дозволяє власнику приймати короткострокові рішення, які руйнують довгострокову цінність.
3. Управління командою
CFO керує командою фахівців — від бухгалтерів до аналітиків. Він має вміти:
- наймати правильних людей (не хороших хлопців, а професіоналів);
- ставити чіткі цілі та очікування;
- давати зворотний зв'язок — і позитивний, і конструктивний;
- розвивати співробітників (навчання, ротація, нові завдання);
- оцінювати ефективність і приймати рішення про винагороду.

Він не намагається бути другом для своїх підлеглих, але він будує партнерські відносини. Він поважає їх як професіоналів, але вимагає результатів. Він не боїться приймати важкі рішення — звільняти тих, хто не справляється, або переводити на інші посади.
4. Делегування
CFO має вміти делегувати. Він не намагається робити все сам — це неможливо і не потрібно. Він передає повноваження та відповідальність своїй команді, довіряє їй, але контролює результати.
Він розуміє, що делегування — це не перекладання відповідальності, а розвиток команди. Коли він делегує завдання, він навчає співробітників приймати рішення, брати відповідальність, розвивати навички. Він не втручається в кожен крок, але він доступний для консультацій.
5. Прийняття рішень
CFO приймає рішення щодня — від стратегічних до операційних. Він має вміти приймати рішення в умовах невизначеності, коли інформація неповна, а ризики неочевидні.
Він не відкладає рішення — це створює невизначеність для команди та бізнесу. Але він не приймає рішення поспішно — він збирає достатню інформацію, аналізує альтернативи, оцінює наслідки. Він пояснює свої рішення команді, навіть якщо вони непопулярні.
6. Управління змінами
Бізнес постійно змінюється — нові ринки, нові продукти, нові технології, нові регуляторні вимоги. CFO має вміти керувати змінами у фінансовій функції: впроваджувати нові системи, нові процеси, нові стандарти.
Він розуміє, що зміни — це не тільки технічне завдання, а й психологічне. Він залучає команду до змін, пояснює, чому вони потрібні, слухає побоювання, знаходить компроміси. Він не боїться опору змінам, а вміє його долати.
Група 3: М'які навички
М'які навички — це те, що дозволяє CFO ефективно спілкуватися, переконувати, вирішувати конфлікти та будувати довіру. Вони визначають, чи стане CFO радником власника чи просто технічним виконавцем.
1. Комунікація
CFO спілкується з різними аудиторіями: власниками, радою директорів, банками, аудиторами, командою, іншими топ-менеджерами. Він має адаптувати свою мову до кожної аудиторії.
З власниками він говорить про стратегію, вартість, ризики. З банками — про ліквідність, боргове навантаження, ковенанти. З командою — про операційні результати, цілі, пріоритети.
Він вміє пояснювати складні фінансові концепції простою мовою. Він не використовує жаргон, коли говорить з нефінансистами. Він структурує інформацію так, щоб вона була зрозуміла з 1о разу.
2. Переговори
CFO бере участь у переговорах — з банками про кредити, з постачальниками про умови оплати, з покупцями про ціни (разом з комерц. директором). Він має вміти аргументувати свою позицію, знаходити компроміси, відстоювати інтереси бізнесу.
Він не є агресивним переговірником — він будує довготривалі відносини. Але він твердий у питаннях, які мають стратегічне значення. Він знає, коли можна поступитися, а коли ні.
3. Вплив
CFO має вміти впливати на рішення, які не належать до його прямої компетенції. Він впливає на стратегічні рішення через аргументацію та дані. Він впливає на поведінку інших топ-менеджерів через пояснення фінансових наслідків їхніх рішень.
Він не маніпулює, а переконує. Він не тисне, а пояснює. Він не вимагає, а пропонує. Його сила — у фактах та логіці, а не в посаді.

4. Емоційний інтелект

CFO має розуміти свої емоції та емоції інших людей. Він не дає емоціям впливати на рішення, але використовує їх для побудови відносин.

Він відчуває, коли власник занепокоєний, і додатково пояснює ризики. Він розуміє, коли команда перевантажена, і знижує тиск. Він знає, коли колега захищається, і змінює тактику комунікації.

5. Стресостійкість

Робота CFO пов'язана з постійним стресом — терміни звітності, запити власників, непередбачені проблеми. Він має залишатися спокійним, навіть коли все йде не за планом.

Він не панікує, а діє. Він не скаржиться, а вирішує проблеми. Він не перекладає стрес на команду, а приймає його на себе. Він показує приклад спокою та професіоналізму.

6. Здатність навчатися

CFO не зупиняється у своєму розвитку. Він постійно навчається — читає професійну літературу, відвідує конференції, обмінюється досвідом з колегами.

Він розуміє, що світ змінюється, і він має змінюватися разом з ним. Нові стандарти, нові технології, нові ринки — він тримає руку на пульсі.

Еволюція компетенцій протягом кар'єри

На початку кар'єри (рівень бухгалтера або фін. менеджера) найважливішими є технічні навички. Без них неможливо виконувати операційну роботу.

У міру зростання до рівня фін. контролера або CFO все більшого значення набувають управлінські навички — лідерство, делегування, стратегічне мислення.

На рівні CFO в великій компанії вирішальними стають м'які навички — комунікація з власниками, вплив на стратегію, здатність приймати рішення в умовах невизначеності.

Це не означає, що технічні навички перестають бути важливими. Але вони перестають бути достатніми. CFO, який застряг на технічному рівні, ніколи не стане ефективним лідером.

Відповідь на центральне питання розділу

Як знання про компетенції CFO допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

Це знання дає власнику три практичні інструменти.

1 інструмент: правильний підбір кандидата. Власник розуміє, які компетенції потрібні його бізнесу. Для малого бізнесу можуть бути важливіші технічні навички, бо немає команди, яка закривала б операційну роботу. Для великого — м'які та управлінські навички, бо технічну роботу виконує команда. Власник не найме книжкового фінансиста в бізнес, якому потрібен практик, і навпаки.

2 інструмент: оцінка поточного CFO. Власник може оцінити, яких компетенцій не вистачає його CFO, і дати цілеспрямований зворотний зв'язок. Вам не вистачає комунікації з власниками — давайте разом підготуємо презентацію або Ви занадто багато робите самі — делегуйте більше команді.

3 інструмент: план розвитку. Власник може допомогти CFO розвивати слабкі компетенції через навчання, наставництво, ротацію. Інвестиції в розвиток CFO — це інвестиції в ефективність всього бізнесу.

Для підприємства це означає: CFO з правильними компетенціями приносить більше цінності, ніж просто хороший бухгалтер. Він бачить можливості, які інші не бачать. Він запобігає ризикам, які інші не помічають. Він будує команду, яка працює ефективно. Він пояснює власнику складні речі простою мовою. Кожна з цих дій — це гроші: збережені, зароблені, врятовані. Розуміння компетенцій дозволяє власнику отримати максимум від свого CFO, а не просто закрити позицію.

Як стають CFO: кар'єрний шлях та типові помилки

CFO не народжуються. Це посада, яка потребує років цілеспрямованого розвитку, набуття досвіду в різних сферах, подолання криз та помилок. Розуміння кар'єрного шляху допомагає не тільки тим, хто прагне стати CFO, а й власникам, які шукають CFO для свого бізнесу.

Найпоширеніша помилка — думати, що достатньо пропрацювати гол. бухгалтером 5-10 років, і ти готовий стати CFO. Це не так. Перехід від бухгалтера до CFO — це зміна не тільки посади, а й мислення, набору компетенцій, масштабу відповідальності. Не всі гол. бухгалтери стають хорошими CFO, і не всі хороші CFO починали з бухгалтерії.

Типова кар'єрна траєкторія

Більшість CFO проходять через 4 етапи, які тривають зазвичай 10-15 років. Кожен етап має свої виклики та вимоги до компетенцій.

Етап **1:** Бухгалтер / Старший бухгалтер (2-5 років)

На цьому етапі людина вчиться працювати з первинними документами, розуміти кореспонденцію рахунків, складати проводки, готувати звітність. Це основа — без розуміння того, як цифри потрапляють у звітність, неможливо потім керувати фінансами.
На цьому етапі формуються технічні навички — знання облікових стандартів, податкового законодавства, робота в облікових системах. Людина вчиться бути точною, уважною до деталей, відповідальною за терміни.
Головне завдання цього етапу — отримати глибоке розуміння бухобліку зсередини. Не просто знати, як робиться проводка, а розуміти, чому вона робиться саме так, і як вона впливає на звітність.
Типова помилка на цьому етапі — застрягти на технічному рівні, не розвиваючи управлінське мислення. Людина стає супер-бухгалтером, який знає всі проводки, але не розуміє бізнесу. Вона може пропрацювати 10 років на одній посаді, але не просуватися далі.
Етап **2:** Фін. менеджер / Керівник відділу (3-5 років)
На цьому етапі людина отримує 1й досвід управління людьми. Вона керує невеликою командою бухгалтерів або фін. аналітиків. Вона вчиться розподіляти завдання, контролювати якість, розвивати підлеглих.
Крім управлінського досвіду, фін. менеджер починає займатися бюджетуванням, фін. аналізом, управлінською звітністю. Він перестає бути просто виконавцем і стає аналітиком, який не тільки вносить дані, а й інтерпретує їх.
На цьому етапі формуються перші навички стратегічного мислення — людина починає бачити не тільки поточні операції, а й тренди, закономірності, перспективи.
Типова помилка — залишатися старшим бухгалтером з маленькою командою, а не ставати справжнім менеджером. Людина може робити багато роботи сама, не довіряючи команді, або не вміти делегувати. В результаті вона стає вузьким місцем — без неї нічого не працює, але вона не створює системи.
Етап **3:** Фін. контролер / Заступник CFO (3-5 років)
На цьому етапі людина відповідає за всю фінансову функцію, крім найвищого стратегічного рівня. Вона керує бюджетуванням, управлінською звітністю, внутрішнім контролем, взаємодією з банками та аудиторами.
Фін. контролер вже не займається операційною бухгалтерією — вона повністю передана команді. Його фокус — на якості звітності, своєчасності, аналізі відхилень, управлінні ризиками.
На цьому етапі людина вчиться комунікувати з власниками та топ-менеджерами. Вона готує матеріали для власників, презентує результати, пояснює цифри. Вона стає обличчям фінансової функції для зовнішнього світу.
Типова помилка — стати відмінним контролером, але не розвивати стратегічне мислення. Людина ідеально контролює поточні операції, але не бачить, куди рухається бізнес і як фінанси можуть допомогти стратегії. Вона залишається операційним менеджером, а не стратегічним партнером.
Етап **4:** CFO
На цьому етапі людина відповідає за всю фінансову функцію — від стратегії до операцій, але на стратегічному рівні. Вона входить до топ-менеджменту, бере участь у прийнятті стратегічних рішень, будує довгострокові плани.
CFO вже не займається операційною роботою зовсім. Він керує контролерами, гол. бухгалтером, казначеєм. Його фокус — на стратегії, ризиках, комунікації з власниками та інвесторами.
На цьому етапі вирішальними стають м'які навички — комунікація, вплив, стратегічне мислення. Технічні навички важливі, але вони вже не визначають успіх. Без м'яких навичок людина не зможе бути ефективним CFO, навіть якщо вона геніальний фінансист.
Що змінюється на кожному етапі
Кар'єрне зростання — це не просто зміна назви посади. Це фундаментальна зміна того, що людина робить, про що думає, чим керується.
Зміна об'єкта роботи: від документів (бухгалтер) → до даних (фін. менеджер) → до процесів (контролер) → до стратегії (CFO).
Зміна масштабу відповідальності: від 1 рахунка → до звітності підрозділу → до всієї звітності → до фінрезультатів всього бізнесу.
Зміна часового горизонту: від минулого (що вже сталося, бухгалтер) → до теперішнього (що відбувається, менеджер) → до майбутнього (що буде, контролер та CFO).
Зміна рівня комунікації: від спілкування з колегами → до спілкування з керівництвом → до спілкування з власниками та зовнішніми стейкхолдерами.
Зміна джерела цінності: від точності (бухгалтер) → до своєчасності (менеджер) → до якості аналізу (контролер) → до стратегічних рішень (CFO).
Типові помилки на шляху до CFO

Помилка **1.** Застрягання на технічному рівні

Людина продовжує робити операційну роботу, навіть коли вже має керувати. Вона не довіряє команді, боїться помилок, хоче все контролювати. В результаті вона стає вузьким місцем, не розвиває команду, не має часу на стратегію.

Як уникнути: навчитися делегувати на етапі фін. менеджера. Поступово передавати операційну роботу команді, навіть якщо спочатку якість буде нижчою. Розвивати підлеглих, щоб вони могли замінити вас.

Помилка **2.** Недостатній розвиток управлінських навичок

Людина чудово працює з цифрами, але не вміє керувати людьми. Вона не дає зворотного зв'язку, не розвиває команду, не будує довіри. В результаті команда працює неефективно, а кар'єрне зростання зупиняється.

Як уникнути: шукати можливості для управління якомога раніше — навіть невелика команда дає досвід. Вчитися управлінню через книги, курси, менторство. Будувати відносини з командою на основі поваги та довіри.

Помилка **3.** Ігнорування стратегічного мислення

Людина ідеально виконує поточну роботу, але не думає про майбутнє. Вона не цікавиться ринком, конкурентами, трендами. В результаті вона залишається операційним менеджером і не стає стратегічним партнером.

Як уникнути: починати думати стратегічно на етапі контролера. Читати бізнес-літературу, цікавитися галуззю, задавати питання а що, якщо? брати участь у стратегічних дискусіях.

Помилка **4.** Слабка комунікація з власниками

Людина добре працює, але не вміє пояснювати власникам, що вона робить. Вона використовує професійний жаргон, занурюється в деталі, не бачить, що власнику потрібна проста картина. В результаті власник не розуміє, яку цінність приносить CFO, і не довіряє йому.

Як уникнути: навчитися говорити простою мовою про складні речі. Перекладати цифри на мову бізнесу. Задавати собі питання: що власник має знати, а що йому не потрібно?

Помилка **5.** Зосередженість тільки на фінансах

Людина думає, що CFO має займатися тільки фінансами. Вона не цікавиться маркетингом, продажами, виробництвом. В результаті вона не розуміє бізнесу, не може бути стратегічним партнером, її рекомендації відірвані від реальності.

Як уникнути: цікавитися всіма аспектами бізнесу. Розмовляти з комерційним, технічним, виробничим директорами. Розуміти, як працює бізнес на практиці, а не тільки в цифрах.

Помилка **6.** Нерозуміння політики та впливу

Людина думає, що достатньо бути професійним, і кар'єра сама собою складеться. Вона не будує відносини, не шукає союзників, не впливає на рішення. В результаті вона не стає частиною топ-менеджменту, залишається технічним фахівцем.

Як уникнути: розуміти, що кар'єра — це не тільки професіоналізм, а й відносини. Будувати довіру з власниками та топ-менеджерами. Впливати через аргументи, а не через посаду. Бути видимим і корисним.

Поради для тих, хто прагне стати CFO

1. Не зупиняйтеся на технічних навичках. Вони важливі на початку, але з часом втрачають значення. Розвивайте управлінські та м'які навички паралельно з технічними.

2. Шукайте можливості для стратегічного мислення. Навіть на рівні фін. менеджера ви можете думати про стратегію — як ваші рішення впливають на довгострокові результати. Не чекайте, поки вас призначать CFO, щоб почати думати стратегічно.

3. Розвивайте комунікацію. Вчіться говорити з нефінансистами — власниками, менеджерами, банками. Пояснюйте складні речі простою мовою. Це навичка, яка визначає успіх CFO.

4. Розумійте бізнес, а не тільки фінанси. Знайте, як працює маркетинг, продажі, виробництво, логістика. Без цього ви не зможете бути стратегічним партнером.

5. Будьте видимим. Не замикайтеся у фін. відділі. Беріть участь у нарадах топ-менеджменту, пропонуйте ідеї, діліться думками. Якщо власник не знає, хто ви, ви не станете CFO.

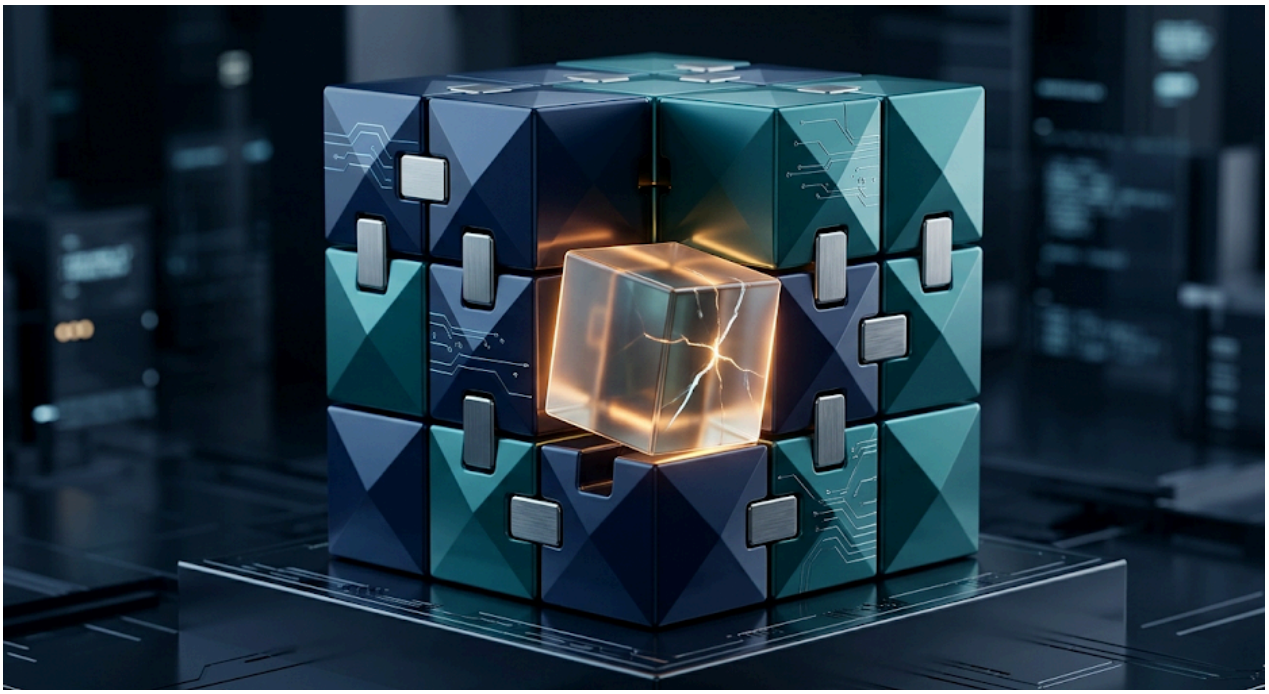
6. Працюйте над стресостійкістю. Робота CFO — це постійний стрес. Якщо ви не вмієте залишатися спокійним під тиском, ви не зможете ефективно працювати.

7. Навчайтеся постійно. Світ змінюється — нові стандарти, нові технології, нові ризики. Якщо ви зупинитеся в навчанні, ви відстанете.

8. Не бійтеся помилок. Помилки — це досвід. Важливо не уникати їх, а аналізувати та робити висновки.

Відповідь на центральне питання розділу

Як знання про кар'єрний шлях CFO допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?
Це знання дає власнику три інструменти.
1 інструмент: правильний підбір кандидата. Власник розуміє, який етап розвитку потрібен його бізнесу. Для малого бізнесу може підійти фін. менеджер або контролер, який ще не є повноцінним CFO, але вже готовий взяти відповідальність. Для великого бізнесу потрібен зрілий CFO з досвідом стратегічного управління. Розуміння кар'єрного шляху дозволяє не переплачувати за зірку, яка не підходить, і не заощаджувати на позиції, яка потребує досвіду.
2 інструмент: оцінка поточного CFO. Власник може визначити, на якому етапі розвитку знаходиться його CFO. Якщо він застряг на операційному рівні, це сигнал — або розвивати його управлінські навички, або шукати заміну. Якщо він виріс до стратегічного рівня, варто дати йому більше повноважень.
3 інструмент: планування наступництва. Власник розуміє, що хороший CFO не з'являється за тиждень — його треба вирощувати. Найкраща стратегія — вирощувати наступника зсередини, через етапи бухгалтер → фін. менеджер → контролер → CFO. Це займає роки, але це єдиний спосіб забезпечити безперервність фін. управління.
Для підприємства це означає: стабільність фін. функції, менше ризиків при зміні CFO, краще розуміння бізнесу фінансовою командою. Правильне планування кар'єрного шляху знижує витрати на пошук і адаптацію нових співробітників, зменшує ризик втрати фін. контролю при зміні ключових осіб, і в кінцевому підсумку зберігає прибуток.



Глава 2. Стратегічне планування та бюджетування

Місце CFO в стратегічному плануванні

Багато власників і навіть деякі CFO вважають, що стратегія — це справа гендиректора та власників, а CFO тільки рахує і контролює. Це помилка. Без участі CFO стратегія залишається бажанням, а не планом. Вона може бути красивою на словах, але не витримувати фінансової перевірки.
CFO не просто виконує стратегію — він бере участь у її створенні. Він ставить запитання, які ніхто інший не ставить. Він перетворює стратегічні цілі на фін. показники. Він забезпечує, щоб стратегія була не тільки амбітною, а й реалістичною з точки зору ресурсів.
Що таке стратегічне планування з точки зору фінансів
Стратегічне планування — це процес визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення. З фінансової точки зору, стратегічне планування відповідає на три питання:
- Куди ми хочемо прийти? — яких фінрезультатів ми хочемо досягти через 3, 5, 10 років (виручка, прибуток, ринкова частка, вартість бізнесу)?
- Що нам для цього потрібно? — які ресурси, інвестиції, люди, технології, ринки нам знадобляться?
- Чи можемо ми це собі дозволити? — чи вистачить у нас грошей, чи зможемо їх залучити, чи окупиться це?

Без відповідей на всі три питання стратегія не є повноцінним планом. І саме CFO забезпечує, щоб всі три питання отримали відповіді на основі цифр, а не тільки на основі оптимізму.

Як CFO бере участь у розробці стратегії

Участь CFO в стратегічному плануванні проходить через 4 фази, які відповідають 4 етапам процесу: ініціація, аналіз, вибір, планування ресурсів.

Фаза **1:** Ініціація — запитання до власників і CEO

На початку стратегічного процесу, коли ще немає конкретних планів, а є тільки бачення або амбіція, CFO має задати запитання, які допоможуть перетворити бачення на вимірювані цілі.

Що для вас означає успіх через 5 років? — Це питання змушує власника визначити, що для нього важливіше: зростання виручки, прибутковість, вартість бізнесу, ліквідність, або щось інше. Без чіткого розуміння критеріїв успіху неможливо оцінювати стратегічні альтернативи.

Який рівень ризику ви готові прийняти? — Будь-яка стратегія містить ризики. Деякі власники готові ризикувати заради високого зростання. Інші віддають перевагу стабільності. CFO має зрозуміти, де проходить межа допустимого ризику.

Які ресурси ви готові інвестувати в стратегію? — Стратегія потребує грошей, часу, уваги, людей. Власник має розуміти, що стратегія — це не безкоштовне бажання, а інвестиції.

Які обмеження ми маємо враховувати? — Кредитні зобов'язання, регуляторні обмеження, ринкові умови, технологічні обмеження. Не враховувати їх — означає будувати стратегію на піску.

Ці запитання змушують власника думати не тільки про що ми хочемо, але й про що ми готові за це заплатити та що ми готові ризикнути.

Фаза **2:** Аналіз — фінансова оцінка стратегічних альтернатив

Коли з'являються перші стратегічні ідеї, CFO має оцінити їх фінансову доцільність. Це не означає, що він має забракувати всі ідеї, які здаються ризикованими. Він має показати, які ідеї мають найкращу фін. віддачу.

Фінансове моделювання стратегічних сценаріїв. CFO будує моделі, які показують, як кожна стратегічна альтернатива вплине на виручку, прибуток, грошові потоки, баланс через 3, 5, 10 років. Він не просто екстраполює минуле — він враховує зміни в ринку, конкурентному середовищі, технологіях.

Оцінка інвестиційної привабливості. Кожна стратегічна альтернатива вимагає інвестицій. CFO оцінює, чи окупляться ці інвестиції, яка рентабельність інвестованого капіталу, який термін окупності.

Аналіз чутливості. Стратегія завжди базується на припущеннях. CFO перевіряє, як змінюються результати при зміні ключових припущень. Що, якщо ринок зросте не на 10%, а на 5%? Що, якщо ціни на сировину зростуть на 20%? Що, якщо курс $ зміниться на 15%?

Оцінка ризиків. CFO оцінює не тільки потенційну віддачу, але й ризики кожної альтернативи. Він показує, які ризики є прийнятними, а які — критичними.

Фаза **3:** Вибір — участь у прийнятті стратегічних рішень

На етапі вибору стратегії CFO є повноправним учасником обговорення. Він не просто надає цифри — він бере участь у дискусії, аргументує, пропонує альтернативи.

Він *пояснює фін. наслідки кожної альтернативи*. Він показує, що зростання на 30% означає не тільки збільшення виручки, але й збільшення потреб в оборотному капіталі, додаткові інвестиції, зростання боргового навантаження, податкові наслідки.

Він *ставить незручні запитання*. Чому ми впевнені, що зможемо вийти на цей ринок? Що, якщо наш ключовий клієнт піде до конкурента? Чи є у нас запас міцності, якщо все піде не за планом?

Він *пропонує альтернативи*. Можливо, замість того, щоб інвестувати всі гроші в новий ринок, ми спочатку протестуємо його з мінімальними інвестиціями?

Фаза **4:** Планування ресурсів — перетворення стратегії на план дій

Коли стратегія обрана, CFO перетворює її на конкретний план дій, який має фін. забезпечення.

Довгостроковий фін. план. Які будуть доходи, витрати, інвестиції, грошові потоки в найближчі 3-5 років? Як зміниться структура балансу? Коли і звідки знадобляться додаткові гроші?

Бюджет 1о року. Як стратегія трансформується в річний бюджет? Які підрозділи отримають більше ресурсів, які — менше? Які KPI будуть використовуватися для контролю виконання?

План фінансування. Якщо для реалізації стратегії потрібні додаткові гроші, де їх взяти? Власні кошти, банківські кредити, залучення інвестора, випуск облігацій? Які будуть умови фінансування?

Як CFO перетворює стратегічні цілі на фінпоказники

Стратегічні цілі часто формулюються в термінах, які важко виміряти: стати лідером ринку, підвищити якість обслуговування, створити інноваційний продукт. CFO переводить ці цілі на мову фінпоказників.

Для цілі *стати лідером ринку* фінпоказники: зростання ринкової частки (%), зростання виручки (темп), зростання кількості клієнтів (абсолютна кількість).
Для цілі *підвищити якість обслуговування* фінпоказники: зменшення кількості рекламацій, зменшення повернень, зростання повторних продажів, зростання NPS.
Для цілі *створити інноваційний продукт* фінпоказники: частка нових продуктів у виручці, рентабельність НДДКР, термін окупності інвестицій у розробку.
Кожен стратегічний показник має мати фін. вимір. Якщо його не можна виміряти у фін. термінах, він не є стратегічним — він є бажанням.

Питання, які CFO має ставити CEO та власникам

CFO, який ефективно бере участь у стратегічному плануванні, постійно ставить запитання. Ось найважливіші з них:
Про цілі:
- Що для вас означає успіх через 5 років? Які цифри ви хочете бачити?
- Що важливіше — зростання виручки, прибутковість, вартість бізнесу чи ліквідність?
- Який мінімальний результат ми маємо досягти?

Про ресурси:
- Які інвестиції ми готові зробити для досягнення цих цілей?
- Скільки ми можемо втратити, якщо стратегія не спрацює?
- Чи готові ми залучати зовнішнє фінансування?

Про ризики:
- Які ризики цієї стратегії ми вважаємо прийнятними?
- Які ризики ми не можемо прийняти за жодних умов?
- Які сценарії ми маємо продумати, крім основного?

Про альтернативи:
- Які альтернативи ми розглядали? Чому обрали саме цю?
- Що станеться, якщо ми нічого не змінимо і залишимося на поточному курсі?

Про час:
- Коли ми очікуємо перші результати?
- Як довго ми готові чекати на віддачу?
- Які проміжні показники ми будемо відстежувати?

Що відрізняє стратегічне планування з участю CFO від планування без нього

Без участі CFO: стратегія — це документ, який містить амбітні цілі, але не містить фін. обґрунтування. Він красиво виглядає на презентації, але не може бути виконаний. Коли виникають труднощі, з'ясовується, що грошей недостатньо, ресурсів не вистачає, ризики були недооцінені. Власник розчаровується, втрачає гроші та довіру до менеджменту.
З участю CFO: стратегія — це план, який має фін. забезпечення. Він містить не тільки цілі, але й сценарії, бюджет, план фінансування, оцінку ризиків. Коли виникають труднощі, є запасний план. Власник знає, скільки коштуватиме стратегія, які ризики вона несе, і коли очікувати результатів.

Типові перешкоди та як їх долати

Перешкода **1:** Стратегія — це не ваша справа, ви тільки рахуйте
Це найпоширеніша перешкода. Багато власників і CEO сприймають CFO як технічного фахівця, а не як стратегічного партнера. CFO має довести свою цінність не словами, а дією — показати, як його аналіз допомагає приймати кращі рішення.
Як долати: поступово розширювати свою участь. Почати з того, що пропонувати фін. аналіз стратегічних ініціатив навіть без попиту. Коли власник побачить, що фін. аналіз допомагає уникнути помилок, він почне залучати CFO до стратегічних обговорень.
Перешкода **2:** Нам потрібна амбітна стратегія, не займайтеся песимізмом
Деякі власники хочуть бачити тільки оптимістичні сценарії. Вони сприймають фін. аналіз ризиків як негатив або небажання рости. Це небезпечна позиція — вона призводить до того, що стратегія будується на припущеннях, які не витримують перевірки реальністю.
Як долати: показувати не тільки ризики, але й способи їх управління. Не просто це ризиковано, а цей ризик можна зменшити такими діями. Перетворити аналіз ризиків на конструктивну пропозицію, а не на заперечення.
Перешкода **3:** У нас немає часу на довгі фін. моделі

Стратегічне планування часто відбувається під тиском термінів. Власник хоче швидкого рішення, а CFO хоче зробити повний аналіз. Конфлікт між швидкістю та якістю.

Як долати: показати, що швидке рішення без аналізу може коштувати значно більше, ніж час на аналіз. Запропонувати швидку модель для 1о наближення з обіцянкою деталізувати пізніше. Навчитися будувати моделі швидко, не жертвуючи якістю.

Перешкода **4:** Це все одно не вийде, тому немає сенсу планувати

Іноді власники втрачають віру в стратегічне планування через попередні невдачі. Вони думають, що план — це те, що не працює. Це цинічна, але зрозуміла позиція.

Як долати: показати, що минулі невдачі були пов'язані не з плануванням, а з його відсутністю. Почати з малого — побудувати план для 1 проєкту, показати результат. Коли власник побачить, що план працює, він повірить у процес.

Як це виглядає на практиці: приклад

Приклад з кейсу «Свіжий Хліб»: власник хоче збільшити виручку втричі за 5 років за рахунок виходу на нові регіони. Без участі CFO стратегія виглядає як відкриємо 50 нових магазинів.

З участю CFO стратегія виглядає інакше. CFO будує модель: для відкриття 50 магазинів потрібно 200 млн ₴ інвестицій. Грошей у компанії немає — потрібен кредит або інвестор. Щомісячні платежі за кредитом становитимуть 3 млн ₴, що вимагатиме додаткового грошового потоку. Перші 2 роки нові магазини будуть збитковими — потрібен резерв для покриття збитків. Якщо зростання буде повільнішим за план, компанія може не виконати кредитні зобов'язання.

CFO пропонує альтернативу: спочатку протестувати новий регіон з 5 магазинами. Якщо модель працює, розширюватися поетапно, фінансуючи розширення з поточного грошового потоку. Це довше, але безпечніше.

Власник обирає альтернативу. Він розуміє, що стратегія CFO — не небажання рости, а розумне управління ризиками. План стає реалістичним. Через 3 роки компанія має 20 магазинів у нових регіонах, виручка зросла вдвічі, і компанія не має боргового навантаження.

Фін. моделювання кейсу «Свіжий Хліб»

Щоб ухвалити рішення, CFO оцифрував обидва варіанти розвитку подій, розрахувавши критичні фінпоказники: потребу в капіталі, боргове навантаження та точку беззбитковості.

Етап **1.** Розрахунок базових параметрів 1 магазину

Перед тим як масштабувати бізнес, CFO визначив економіку 1 торгової точки (Unit-економіку):

- Інвестиції у відкриття 1 магазину: 4 000 000 ₴ (оренда, ремонт, обладнання, товарний запас).
- Середній плановий виторг 1 магазину: 500 000 ₴ на місяць.
- Чиста рентабельність (після всіх витрат): 10% (тобто 50 000 ₴ чистого прибутку на місяць).
- Період виходу на планову потужність: 6 місяців (протягом цього часу магазин генерує збитки в розмірі близько 100 000 ₴ сумарно).

Етап **2.** Математика Варіанту № 1 — Лобове розширення (50 магазинів одразу)

Власник бачить лише вершину айсберга: 50 магазинів × на 500 000 ₴ виторгу = 25 000 000 ₴ додаткового виторгу на місяць. CFO рахує зворотний бік:

1. Загальна потреба в інвестиціях:
2. 50 магазинів × 4 000 000 ₴ = 200 000 000 ₴.
3. Боргове навантаження (Кредит під 14% річних на 5 років):
    - Тіло кредиту на місяць: 200 000 000 ₴ ÷ 60 місяців = 3 333 333 ₴.
    - % в 1й рік (в середньому на місяць): 2 300 000 ₴.
    - Загальний щомісячний платіж (Аннуїтет/Сплата): 4 500 000 ₴ на місяць.
4. Розрахунок касового розриву в перші 6 місяців:
    - Магазини ще не дають прибутку, а лише виходять на 0 (сумарний операційний збиток старту: 50 × 100 000 ₴ = 5 000 000 ₴).
    - Виплата за кредитом за перші півроку: 6 місяців × 4 500 000 ₴ = 27 000 000 ₴.
    - Фін. підсумок 1х 6 місяців: Компанії потрібно додатково десь знайти ще 32 000 000 ₴ суто на підтримку життєдіяльності. Оскільки резерву немає — це гарантоване банкрутство.

Етап **3.** Математика Варіанту № 2 — Еволюційний підхід CFO (MVP)

CFO пропонує рухатися каскадним методом, де кожен наступний крок фінансується з прибутку попереднього.

1. Крок 1: Тест-драйв (5 магазинів):
    - Потрібні інвестиції: 5 × 4 000 000 ₴ = 20 000 000 ₴.
    - Цю суму компанія може взяти в кредит без ризику, або виділити з власного оборотного капіталу.

    - Щомісячний платіж за таким мікрокредитом становить всього 450 000 ₴ (що легко покривається прибутком головного офісу).
2. Крок 2: Генерація власного капіталу:
    - Через 6 місяців ці 5 магазинів виходять на планову потужність і починають приносити: 5 × 50 000 ₴ = 250 000 ₴ чистого прибутку на місяць.
    - За рік ці 5 магазинів генерують 3 000 000 ₴ чистого прибутку.
3. Крок 3: Самофінансування розширення:
    - На 2-й та 3-й роки компанія відкриває нові магазини вже не за рахунок нових кредитів, а реінвестуючи накопичений прибуток першої хвилі та додаючи кошти з основного бізнесу.
    - Результат через 3 роки: Побудовано мережу з 20 магазинів. Навантаження на основний бізнес — 0е. Ризик дефолту — 0й. Загальний виторг компанії зріс удвічі, а головне — збережено повну фінансову незалежність.

Стратегічне резюме для власника (порівняльний аналіз)

Фін. показник	Варіант 1 (Власник)	Варіант 2 (CFO)
Потрібні інвестиції	200 млн ₴ (Кредит)	20 млн ₴ (Старт) + Реінвестиції
Щомісячний тиск на Cash Flow	Минус 4.5 млн ₴	Відсутній (або мінімальний)
Запас міцності (Шанс вижити)	5% (якщо ринок впаде хоч на 2% — крах)	100% (помилка коштує лише закриття 5 точок)

⚠️ Критичний коментар CFO: Чому варіант № 2 (MVP) так само веде до провалу стратегії

Уважний аналіз цифр показує, що Варіант № 2 (Еволюційний підхід) є такою ж фін. пасткою, як і 1й, просто з повільнішим механізмом руйнації. Заявлений результат — побудовано 20 магазинів за 3 роки на самофінансуванні — математично неможливий при цій unit-економіці.

Ось розрахунок прихованих збитків та дефіциту капіталу:

1. Хронічний дефіцит кешу на реінвестування

Порахуємо реальний капітал, який генерує 1а хвиля (5 магазинів):

За Рік 1 вони приносять 3 000 000 ₴ чистого прибутку.

Але для відкриття лише 1 нового магазину потрібно аж 4 000 000 ₴ інвестицій.

Висновок: Увесь річний прибуток 1ї хвилі (3 млн ₴) не покриває вартість відкриття навіть 1 нової точки. Щоб побудувати ще 15 магазинів за наступні 2 роки, нам знадобиться 60 000 000 ₴ інвестицій. 1а хвиля за ці 2 роки згенерує максимум 6 000 000 ₴.

2. Вимивання оборотних коштів з основного бізнесу

Звідки брати дефіцит у розмірі 54 000 000 ₴ для досягнення цілі у 20 магазинів? План передбачає додавання коштів з основного бізнесу.

Наслідок: Це означає, що ми почнемо тотально знекровлювати чинне підприємство, забираючи гроші з його операційного обігу. Це призведе до затримок виплат постачальникам хліба, дефіциту сировини на головному виробництві та втрати ліквідності всієї компанії.

3. Реальний термін окупності проти темпів стратегії

При інвестиціях 4 000 000 ₴ та прибутку 50 000 ₴ на місяць, 1 точка окупається 6.6 років. Побудова стратегії швидкого зростання на базі активів, які окупаються майже 7 років — це фінансова утопія. Каскадний метод працює лише тоді, коли швидкість генерації прибутку вища за швидкість необхідних капітальних витрат.

Підсумок аналізу обох варіантів:

Ця конкретна бізнес-модель (інвестиції 4 млн ₴ / прибуток 50 тис. ₴) є немасштабованою. Варіант № 1 вбиває компанію миттєво через банківський дефолт. Варіант № 2 вбиває компанію поступово через канібалізацію оборотного капіталу материнської структури.

Управлінське рішення CFO: Обидва варіанти відхилити. Стратегію виходу в регіони заморозити до моменту, поки ми не переформатуємо unit-економіку: або знизимо вартість запуску 1 точки з 4 млн ₴ до 1.5 млн ₴, або піднімемо її чисту рентабельність.

Давайте виправимо розрахунки, зробивши unit-економіку реалістичною для успішного роздрібного бізнесу (напр., пекарень чи магазинів хліба), де термін окупності 1 точки зазвичай становить 1–1.5 роки.

Ось математично коректна та вивірена модель:

Фін. моделювання кейсу «Свіжий Хліб» (коректний розрахунок)

Етап **1.** Реалістична Unit-економіка 1 магазину

- Інвестиції у відкриття: 1 500 000 ₴ (оренда, легкий ремонт, обладнання, 1й запас).
- Щомісячний виторг: 600 000 ₴.

- Чиста рентабельність: 15% (висока маржинальність для цього сегменту).
- Чистий прибуток: 90 000 ₴ на місяць з 1 магазину.
- Річний прибуток 1 точки: 90 000 ₴ × 12 місяців = 1 080 000 ₴.
- Результат: Магазин повністю окупає себе за 16–17 місяців.

Етап **2.** Математика Варіанту № 1 (Лобовий старт на 50 магазинів)

Власник хоче все й одразу. CFO рахує реальні наслідки:

1. Загальна потреба в капіталі:
2. 50 магазинів × 1 500 000 ₴ = 75 000 000 ₴.
3. Боргове навантаження (Кредит під 16% річних на 3 роки):
    - Щомісячний платіж (тіло + %) становитиме 2 650 000 ₴ на місяць.
4. Криза перших 6 місяців (Касовий розрив):
    - У 1і півроку всі 50 магазинів проходять етап канібалізації трафіку, ремонтів та розкрутки. Вони працюють в 0 або генерують сумарний збиток (напр., по 50 000 ₴ на точку за весь період = 2 500 000 ₴).
    - За ці ж 6 місяців банку потрібно віддати: 6 × 2 650 000 ₴ = 15 900 000 ₴.
    - Підсумок: Компанії потрібно десь знайти 18.5 млн ₴ живих грошей на покриття розриву, якого чинний бізнес не витримує. Настає дефолт.

Етап **3.** Математика Варіанту № 2 (Каскадне самофінансування від CFO)

CFO пропонує запускати магазини хвилями, де попередня хвиля купує наступну.

- Рік **1** (Тест та 1а хвиля):
    - Відкриваємо 5 магазинів. Інвестиції: 5 × 1 500 000 = 7 500 000 ₴. Цю суму компанія бере з власного обігу або безпечного короткого овердрафту.
    - Через 6 місяців розкрутки ці 5 магазинів починають генерувати: 5 × 90 000 ₴ = 450 000 ₴ чистого прибутку на місяць.
    - Залишок 1о року (6 місяців повноцінної роботи) приносить бізнесу 2 700 000 ₴ чистого кешу.
- Рік **2** (Акумуляція та подвоєння):
    - Тепер ці 5 магазинів працюють весь 2-й рік і приносять: 5 × 1 080 000 ₴ = 5 400 000 ₴ за рік.
    - Додаємо сюди 2 700 000 ₴, які залишилися з 1о року. Всього в касі накопичено 8 100 000 ₴ чистого прибутку.
    - CFO каже: Тепер ми реінвестуємо ці гроші. На 8.1 млн ₴ компанія без жодного кредиту відкриває наступні 5 магазинів (2а хвиля). Всього в мережі вже 10 магазинів.
- Рік **3** (Геометрична прогресія):
    - Тепер на бізнес працює вже 10 магазинів. Потужність генерації кешу подвоюється. За 3-й рік вони сумарно приносять понад 10 000 000 ₴ чистого прибутку.
    - На ці гроші наприкінці 3-го року відкриваються ще 10 магазинів (3я хвиля).

Фінал 3-го року: Компанія має 20 успішних магазинів. Вони побудовані без копійки запозичень від банків. Ризик банкрутства = 0 на кожному етапі. Виручка зросла, а бізнес отримав залізобетонну фінансову стійкість.

Відповідь на центральне питання розділу

Як знання про місце CFO в стратегічному плануванні допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

Це знання дає власнику три практичні інструменти.

1 інструмент: реалістичність стратегії. Стратегія, розроблена без участі CFO, найчастіше є нереалістичною. Вона не враховує фін. обмеження, ризики, потреби в капіталі. Коли така стратегія провалюється, власник втрачає гроші та час. З участю CFO стратегія стає реалістичним планом, який можна виконати.

2 інструмент: вибір між альтернативами. Коли є кілька стратегічних шляхів, CFO допомагає обрати найкращий з точки зору фін. віддачі та ризику. Це запобігає інвестиційним помилкам, які коштують мільйонів.

3 інструмент: комунікація з власником. CFO перетворює стратегію з бачення на план з цифрами. Власник розуміє, скільки коштуватиме стратегія, які ризики вона несе, і коли очікувати результатів. Це зменшує непорозуміння та невиправдані очікування.

Для підприємства це означає: стратегія, в розробці якої брав участь CFO, має більше шансів на успішну реалізацію. Вона спирається на цифри, а не на ентузіазм. Вона враховує ризики, а не ігнорує їх. Вона має фін. забезпечення, а не тільки гарні слова. Успішна стратегія — це зростання прибутку та вартості бізнесу. Провалена стратегія — це втрачені гроші та час. Участь CFO в стратегічному плануванні — це найдешевший спосіб збільшити шанси на успіх. Він коштує 0 ₴ (CFO вже є в штаті), але економить мільйони.

Довгострокове фінансове планування (5-10 років)

Довгострокове фін. планування — це процес, який перетворює стратегічні цілі на фінансову модель бізнесу на 5-10 років уперед. Це системний підхід, який дозволяє відповісти на питання: чи вистачить у нас грошей для досягнення наших цілей, звідки ми їх візьмемо, і що станеться, якщо наші припущення виявляться неправильними.

Багато підприємств не займаються довгостроковим плануванням, тому що все одно нічого не вгадаєш. Це помилка. Довгострокове планування — це не про вгадування майбутнього, *а про підготовку до різних сценаріїв*. Воно дозволяє побачити проблеми задовго до того, як вони стануть критичними, і приймати рішення сьогодні, щоб уникнути кризи завтра.

Що таке довгострокове фін. планування і навіщо воно потрібне

Довгострокове фін. планування — це створення фін. моделі підприємства на горизонті 5-10 років. Воно включає прогнозування виручки, витрат, інвестицій, грошових потоків, балансу, джерел фінансування та ключових фінпоказників.

Навіщо це потрібно:

1. Перевірка реалістичності стратегії. Стратегія може виглядати привабливо на словах, але не витримувати фін-ї перевірки. Довгостроковий план показує, чи є у компанії достатньо ресурсів для досягнення цілей.
2. Виявлення потреб у фінансуванні. Коли саме знадобляться додаткові гроші? Скільки? На яких умовах? Без плану ці потреби виникають несподівано, коли вже пізно щось змінювати.
3. Оцінка фін-ї стійкості. Чи витримає компанія кризу? Чи зможе вона виконати свої зобов'язання, якщо виручка впаде на 20%? Довгостроковий план показує запас міцності.
4. Узгодження власників та менеджменту. Довгостроковий план — це спільне бачення майбутнього. Він допомагає уникнути конфліктів, коли власник хоче одного, а менеджмент робить інше.
5. База для прийняття рішень. Коли з'являється нова можливість (напр., купівля конкурента), довгостроковий план дозволяє оцінити, чи вписується вона в загальну стратегію, чи відволікає ресурси від головного.

Чому підприємства не планують довгостроково

Найпоширеніші причини, чому власники ігнорують довгострокове планування:

Занадто невизначено. Справді, чим довший горизонт, тим більше невизначеності. Але невизначеність — це не причина відмовлятися від планування, а причина будувати кілька сценаріїв.

Немає часу. Власники зайняті поточною роботою. Але планування — це інвестиція часу, яка економить час у майбутньому.

Не вміємо. Дійсно, довгострокове планування потребує навичок. Але їх можна навчитися, або найняти людину, яка вміє.

Все одно нічого не вийде. Це цинічна позиція, яка призводить до того, що нічого не виходить. Планування не гарантує успіху, але без планування шанси на успіх значно нижчі.

Три методи довгострокового планування

Метод **1.** Від минулого (трендове екстраполювання)

Суть: ви берете дані за останні 3-5 років, визначаєте тренд і продовжуєте його на наступні 5-10 років.

Як це працює: якщо виручка зростала на 10% щороку, ви припускаєте, що вона буде зростати на 10% і далі.

Переваги: просто. Не потребує багато даних. Швидко.

Недоліки: не враховує зміни. Якщо ви плануєте виходити на нові ринки або будувати нові потужності, минулі тренди не покажуть цього.

Коли використовувати: для попередньої оцінки, для стабільних бізнесів у передбачуваних ринках.

Приклад: пекарня «Свіжий Хліб» за останні 3 роки збільшувала виручку на 10-12% щороку. Якщо нічого не змінювати, через 5 років виручка складе приблизно 240 млн ₴ ($150 \text{ млн} \times 1{,}1^5$).

Метод **2.** Від драйверів (факторний)

Суть: ви визначаєте ключові фактори (драйвери), які впливають на ваш бізнес, і будуєте прогноз, змінюючи ці фактори.

Як це працює: для пекарні драйвери: кількість магазинів, середній чек, кількість покупців. Ви прогнозуєте: У нас буде 20 магазинів замість 15, середній чек зросте на 5%, кількість покупців зросте на 3%. На основі цього розраховуєте виручку.

Переваги: враховує реальні фактори, які впливають на бізнес. Дозволяє моделювати різні сценарії.

Недоліки: потребує глибокого розуміння бізнесу. Потребує якісних даних.

Коли використовувати: для більшості бізнесів. Це основний метод.

Приклад: «Свіжий Хліб» планує відкрити 5 нових магазинів за 3 роки. Кожен магазин приносить у середньому 10 млн ₴ виручки на рік. Отже, додаткова виручка — 50 млн ₴. + середній чек зростає на 5% через зміну асортименту. Прогноз виручки через 3 роки: 150 + 50 + 7,5 (5% від 150) = 207,5 млн ₴.

Метод **3.** Сценарний

Суть: ви будуєте не 1 прогноз, а три: оптимістичний, песимістичний та реалістичний.

Як це працює: ви визначаєте ключові змінні (зростання ринку, ціни на сировину, курс валюти) і будуєте різні комбінації.

Переваги: дозволяє підготуватися до різних варіантів майбутнього. Показує, де компанія найбільш вразлива.

Недоліки: складніший у побудові. Потребує більше часу та даних.

Коли використовувати: завжди. Навіть якщо ви будуєте 1 основний сценарій, варто перевірити, що станеться при зміні ключових параметрів.

Приклад: «Свіжий Хліб» будує три сценарії на 5 років:

- Оптимістичний: ринок зростає на 10% щороку, ціни на борошно стабільні, нові магазини відкриваються вчасно. Виручка — 400 млн ₴.
- Реалістичний: ринок зростає на 5%, ціни на борошно зростають на 5% щороку, половина нових магазинів відкривається із затримкою. Виручка — 320 млн ₴.
- Песимістичний: ринок не зростає, ціни на борошно зростають на 10%, відкриття магазинів затримується на рік. Виручка — 250 млн ₴.

Покроковий процес довгострокового планування

Довгострокове планування — це не одноразова дія, а процес, який повторюється щороку з оновленням даних.

Крок **1.** Визначення стратегічних цілей і горизонту планування

1 питання: які цілі ми ставимо на 5-10 років? Це може бути збільшення виручки втричі, вихід на нові ринки, побудова нових виробничих потужностей, підвищення рентабельності. Горизонт планування залежить від галузі. Для технологічного стартапу 5 років — це вже довгостроково. Для виробничого підприємства з великими інвестиціями — 10 років.

Важливо: цілі мають бути конкретними та вимірюваними. Не стати лідером ринку, а збільшити частку ринку з 10% до 20%. Не покращити фін. стан, а збільшити рентабельність власного капіталу з 15% до 25%.

Крок **2.** Збір даних та аналіз поточної ситуації

Для побудови прогнозу потрібні дані. Що має бути зібрано:

- Фінзвітність за останні 3-5 років (баланс, звіт про фінрезультати, звіт про рух грошових коштів).
- Операційні показники (кількість клієнтів, обсяги продажів, ціни, обсяги виробництва, кількість співробітників).
- Ринкові дані (обсяг ринку, темпи зростання, частка компанії, ціни конкурентів).
- Дані про інвестиції (яке обладнання, скільки коштує, як довго окупається).

Аналіз поточної ситуації включає:

- Розрахунок фін. показників за останні роки (рентабельність, ліквідність, оборотність).
- Виявлення трендів (що зростає, що падає).
- Оцінку поточної структури капіталу (скільки власних коштів, скільки позикових).

Крок **3.** Прогнозування виручки

Прогнозування виручки — це основа всього довгострокового плану. Якщо виручка спрогнозована неправильно, всі інші прогнози будуть неточними.

Існує кілька способів прогнозування виручки. Вибір залежить від типу бізнесу та доступних даних.

Спосіб **1.** *Від ринку*. Якщо ви знаєте обсяг ринку та плани щодо захоплення частки, ви можете розрахувати виручку. Напр.: ринок зростає на 5% на рік. Ми плануємо збільшити частку з 10% до 15% за 5 років. Отже, наша виручка зростатиме швидше за ринок. Цей спосіб добре працює для бізнесів, де є достовірні ринкові дані.

Спосіб **2.** *Від клієнтів*. Якщо ви знаєте кількість клієнтів та середній чек. Напр.: ми плануємо збільшити кількість клієнтів з 1000 до 2000 за 5 років. Середній чек зросте з 5000 до 6000 ₴. Виручка = кількість клієнтів × середній чек. Цей спосіб добре працює для бізнесів з великою кількістю повторних клієнтів.

Спосіб **3.** *Від виробничих потужностей*. Якщо виробництво є обмежуючим фактором. Напр.: ми плануємо побудувати новий завод через 3 роки. Потужність зросте вдвічі. Виручка зросте пропорційно потужностям. Цей спосіб добре працює для виробничих підприємств.

Спосіб **4.** *Від каналів продажу*. Якщо ви знаєте, скільки приносить кожен канал (роздріб, онлайн, опт). Напр.: ми плануємо розвивати онлайн-продажі. Зараз вони приносять 10% виручки, через 5 років будуть приносити 30%. Цей спосіб добре працює для бізнесів з кількома каналами продажу.

Крок **4.** Прогнозування витрат

Прогнозування витрат будується на основі виручки (змінні витрати) та окремих планів (постійні витрати, інвестиції).

Змінні витрати — це витрати, які змінюються пропорційно обсягу діяльності. Для пекарні це борошно, інші інгредієнти, упаковка, логістика. Якщо виручка зростає на 20%, змінні витрати зростають на 20% (якщо ціни на матеріали не змінюються). Прогнозувати змінні витрати відносно просто — достатньо знати їх частку у виручці (напр., 50%) і застосовувати цей % до прогнозованої виручки.

Постійні витрати — це витрати, які не змінюються при зміні обсягу діяльності в певному діапазоні. Для пекарні це оренда, зарплата адмін. персоналу, реклама, комунальні платежі. Вони можуть зростати повільніше, ніж виручка, але періодично зростають стрибкоподібно (найняли нових співробітників, відкрили новий офіс). Прогнозувати постійні витрати потрібно окремо — на основі планів розвитку.

Капітальні інвестиції (CAPEX) — це витрати на придбання або створення довгострокових активів (обладнання, будівлі, IT-системи). Вони плануються окремо на основі стратегічних проектів. Важливо пам'ятати, що CAPEX — це не витрати, які зменшують прибуток, а витрати, які збільшують активи. Вони впливають на грошові потоки (гроші йдуть зараз, а прибуток з'являється пізніше).

Крок **5.** Прогнозування грошових потоків

Прогнозування грошових потоків — це найважливіша частина довгострокового плану. Навіть якщо виручка і прибуток зростають, компанія може збанкрутувати через брак грошей.

Базове правило: прибуток ≠ гроші. Компанія може показувати прибуток у звітності, але не мати грошей на рахунках. Це відбувається тому, що прибуток включає негрошові статті (амортизація, відстрочені податки), а грошові потоки враховують реальні надходження та платежі.

Як будується прогноз грошових потоків:

Грошовий потік = Чистий прибуток + Амортизація - Зміна оборотного капіталу - CAPEX

Пояснимо кожен елемент:

Чистий прибуток — це прибуток після всіх витрат, включаючи % та податки. Це відправна точка.

Амортизація — це негрошові витрати. Вони зменшують прибуток, але не зменшують гроші. Тому ми їх додаємо назад.

Зміна оборотного капіталу — це зміна в запасах, дебіторці та кредиторці. Якщо виручка зростає, то зазвичай зростає дебіторка (клієнти винні більше) і запаси (потрібно більше товару на складі). Це забирає гроші. Якщо зростає кредиторка (ми винні постачальникам більше), це додає гроші.

CAPEX — це інвестиції, які забирають гроші.

Як це працює на практиці:

Уявіть пекарню. Вона показує прибуток 20 млн ₴. Але з цього прибутку:

- 5 млн ₴ — це амортизація (негрошова витрата), тобто реально грошей більше на 5 млн ₴.
- Але компанія інвестувала 10 млн ₴ у нове обладнання — грошей стало менше на 10 млн ₴.
- І дебіторка зросла на 3 млн ₴ (клієнти платять повільніше) — грошей стало менше ще на 3 млн ₴.

Разом: 20 + 5 - 10 - 3 = 12 млн ₴. Компанія заробила 20 млн ₴ прибутку, але реально має тільки 12 млн ₴ грошей. Різниця суттєва.

Крок **6.** Прогнозування балансу

Прогнозування балансу будується на основі прогнозів виручки, витрат, грошових потоків.

Активи: зростають за рахунок інвестицій (ОЗ) та зростання оборотного капіталу (запаси, дебіторка).

Пасиви: зростають за рахунок кредиторки (постачальники), банківських кредитів (якщо потрібне фінансування) та нерозподіленого прибутку (якщо він не виплачується як дивіденди).

Як це працює на практиці:

Якщо компанія будує новий цех за 50 млн ₴, то ОЗ зростають на 50 млн ₴. Для цього вона бере кредит на 30 млн ₴ (борг зростає) і використовує 20 млн ₴ власних коштів (гроші зменшуються). Баланс залишається збалансованим: активи зросли на 50 млн, пасиви зросли на 30 млн (борг) + 20 млн (зменшення грошей, що є зменшенням активів, але в балансі це відображається через зменшення грошей та збільшення ОЗ).

Крок **7.** Визначення потреб у фінансуванні

На основі прогнозу грошових потоків та балансу визначається, чи потрібне додаткове фінансування, і якщо так — коли і скільки.

Якщо прогноз показує, що в певний період гроші закінчуються (негативний баланс грошових коштів), це означає потребу в зовнішньому фінансуванні. Якщо грошей достатньо — фінансування не потрібне.

Важливо враховувати не тільки загальну потребу, але й її графік. Може бути, що загалом грошей вистачає, але в окремі місяці виникає дефіцит. Це означає потребу в короткостроковому фінансуванні (кредитна лінія, овердрафт).

Крок **8.** Оцінка фінпоказників

Після того, як фінплан побудовано, його обов'язково потрібно протестувати через систему коефіцієнтів. Це дозволить заздалегідь побачити, чи не веде обрана стратегія до прихованого банкрутства.

1. Рентабельність власного капіталу (ROE)

Цей показник демонструє головну ефективність бізнесу для його засновників: скільки копійок чистого прибутку генерує кожна ₴, яку власник інвестував у компанію.

- Формула: Чистий прибуток за рік розділити на Власний капітал компанії та помножити на 100 відсотків.
- Приклад: Власник вклав у пекарню 10 000 000 ₴ власного капіталу. За рік компанія отримала 2 500 000 ₴ чистого прибутку.
- Розрахунок: 2 500 000 ÷ 10 000 000 × 100% = 25%. Це означає, що кожна вкладена ₴ приносить власнику 25 копійок на рік. Якщо в новому плані розширення цей показник падає, напр., до 5% — стратегія неефективна, гроші заморожуються даремно.

2. Коефіцієнт боргового навантаження (Debt to EBITDA)

Він показує, скільки років компанії знадобиться, щоб повністю повернути всі свої борги, якщо вона спрямує на це весь свій брудний операційний прибуток (EBITDA) і при цьому не буде рости.

- Формула: Сума всіх короткострокових та довгострокових кредитів ÷ на показник EBITDA (прибуток до вирахування %, податків та амортизації).
- Приклад: Компанія «Свіжий Хліб» набрала кредитів на суму 60 000 000 ₴. При цьому її річний операційний прибуток становить 20 000 000 ₴.
- Розрахунок: 60 000 000 ÷ 20 000 000 = 3.0. Це означає, що компанія працює з навантаженням три річні прибутки. У світовій практиці показник вище 3.0 є небезпечною червоною зоною. Якщо бізнес хитнеться, він не зможе повернути тіло кредиту.

3. Коефіцієнт покриття % (Interest Coverage Ratio)

Показник визначає запас міцності компанії щодо виплати щомісячних або щорічних % банку. Він відповідає на питання: скільки разів наш поточний прибуток може покрити фінансові вимоги банкірів.

- Формула: Операційний прибуток (EBIT) ÷ Фінансові витрати (суму % за кредитами за той самий період).
- Приклад: Операційний прибуток компанії за квартал становить 1 500 000 ₴. За цим же графіком кредиту компанія має заплатити банку 300 000 ₴ суто %.
- Розрахунок: 1 500 000 ÷ 300 000 = 5. Прибуток перевищує % у 5 разів — це чудовий, безпечний показник. Але якщо в моделі лобового розширення прибуток становить 1 500 000, а % зростають до 1 000 000 ₴, то коефіцієнт падає до 1.5. Це критичний сигнал: найменша криза чи падіння продажів на 10% — і компанія не матиме чим платити банку.

4. Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)

Він перевіряє компанію на здатність вижити прямо зараз. Коефіцієнт показує, чи зможе бізнес швидко розрахуватися за всіма своїми гарячими боргами, якщо одночасно розпродасть увесь свій товар, забере гроші в дебіторів та спустошить касу.

- Формула: Оборотні (поточні) активи ÷ на Поточні (короткострокові) зобов'язання.
- Приклад: У компанії є товарів на складі, грошей на рахунках та боргів покупців перед нею на суму 5 000 000 ₴ (це оборотні активи). При цьому вона сама винна постачальникам борошна та банку за поточними платежами 4 000 000 quarters/₴ (це поточні зобов'язання).
- Розрахунок: 5 000 000 ÷ 4 000 000 = 1.25. Це хиткий баланс. Нормою в бізнесі вважається показник від 1.5 до 2.0. Якщо ліквідність падає нижче 1.0 (напр., активів на 3 млн, а термінових боргів на 4 млн), компанія стає технічно банкрутом, бо їй фізично не вистачає оборотного капіталу для щоденного існування.

Як узгодити довгострокові цілі з поточними можливостями

Найскладніше в довгостроковому плануванні — це збалансувати амбіції з реальністю. Власники хочуть швидкого зростання. Менеджмент хоче стабільності. Ресурси обмежені.

Ось як цей баланс досягається.

1 крок. Оцінка поточних можливостей

Перш ніж планувати майбутнє, треба чесно оцінити поточні можливості:

- Скільки грошей генерує бізнес зараз?

- Скільки грошей є на рахунках?
- Який кредитний ліміт ми можемо отримати?
- Які активи ми можемо продати, якщо знадобляться гроші?

Якщо поточний грошовий потік становить 20 млн ₴ на рік, а стратегія вимагає інвестицій 100 млн ₴, то без зовнішнього фінансування не обійтися. Це означає, що стратегія має або передбачати залучення грошей, або бути скоригована.

2 крок. Перевірка реалістичності припущень

Кожне припущення в довгостроковому плані має бути перевірене:

- Чи реально збільшити частку ринку з 10% до 20% за 5 років? Для цього потрібно вдвічі перевершити конкурентів. Це можливо, але потребує великих інвестицій у маркетинг та якість.
- Чи реально побудувати новий цех за 2 роки? Для цього потрібні дозволи, проектування, будівництво, монтаж обладнання. Зазвичай це займає 2-3 роки.
- Чи реально отримати кредит на 50 млн ₴? Для цього потрібна хороша кредитна історія, застава, бізнес-план, який переконує банк.

Якщо хоча б 1 припущення викликає сумнів, план потребує коригування. Краще закласти більш консервативні припущення, ніж будувати план на надто оптимістичних очікуваннях.

3 крок. Стрес-тестування плану

Що станеться, якщо виручка зростатиме не на 20%, а на 10%? Що, якщо %і ставки зростуть на 2%? Що, якщо курс $ зміниться на 20%?

Стрес-тестування показує, де план найбільш вразливий. Якщо при найменшому відхиленні план руйнується, він недостатньо надійний. Потрібно або зміцнювати план (створювати резерви), або знижувати амбіції.

Напр., якщо план передбачає, що новий цех запрацює рівно через 2 роки, і якщо він запрацює на 3 місяці пізніше, компанія не зможе платити по кредиту — це означає, що ризик занадто високий. Потрібно або закладати затримку в план, або зменшувати суму кредиту.

4 крок. Створення запасу міцності

Найкращий спосіб узгодити амбіції з реальністю — це створити запас міцності. Напр.:

- Планувати консервативне зростання виручки (не 20%, а 15%), але мати план, як прискоритися, якщо ринок буде сприятливим.
- Залучати кредит на суму більшу, ніж потрібно точно, щоб мати резерв на випадок непередбачених обставин.
- Не інвестувати всі гроші в 1 проект, а розподіляти ризики між кількома напрямами.
- Мати план Б на випадок, якщо основний план не спрацює.

Управління ризиками в довгостроковому плануванні

Довгострокове планування неминуче пов'язане з ризиками. Ось основні ризики та способи їх управління.

Ризик **1.** Зміна ринкових умов

Ринок може змінитися — з'явитися новий конкурент, змінитися споживчі переваги, впасти попит. Компанія, яка планувала зростання, раптом стикається з падінням ринку.

Як управляти: регулярно оновлювати прогнози (щороку або частіше), моніторити ринкові тренди, бути готовим до швидкої зміни стратегії. Не планувати зростання на довгі роки без проміжних перевірок.

Ризик **2.** Зміна вартості ресурсів

Ціни на сировину, енергію, зарплати можуть зрости швидше, ніж очікувалося. Для пекарні це означає, що собівартість хліба зростає, а ціну продажу підвищити не завжди можливо.

Як управляти: закладати в план інфляційний запас (напр., +2-3% до прогнозованого зростання витрат), фіксувати ціни в довгострокових контрактах, де це можливо, шукати альтернативні джерела постачання.

Ризик **3.** Недостатнє фінансування

Банк може відмовити в кредиті, інвестор може змінити рішення. Компанія може опинитися без грошей у момент, коли вони найбільше потрібні.

Як управляти: мати план Б (інші джерела фінансування), не покладатися на 1 джерело, мати резервний запас грошей на рахунках, домовлятися з банками заздалегідь, а не в останній момент.

Ризик **4.** Затримка проектів

Будівництво може затриматися, обладнання може не прийти вчасно, новий продукт може не вийти в строк. Компанія несе витрати, а доходи не отримує.

Як управляти: закладати в план затримки (оптимістичний сценарій + 20-30% часу на ризики), мати гнучкість у графіках, починати проекти заздалегідь, щоб був запас часу.

Ризик **5.** Курсові та валютні ризики

Якщо компанія має валютні доходи або витрати (імпорт обладнання, експорт продукції), зміна курсу може суттєво вплинути на результати.
Як управляти: хеджувати валютні ризики (форвардні контракти, опціони), збалансовувати валютні надходження та платежі, створювати валютні резерви.
Ризик **6.** Кадрові ризики
Ключові співробітники можуть звільнитися, нові можуть не знайтися. Компанія не зможе реалізувати плани, тому що немає кому.
Як управляти: планувати кадрові потреби заздалегідь, створювати резерв кандидатів, розвивати внутрішніх співробітників, створювати умови для утримання ключових людей.
Ризик 7. Регуляторні ризики
Зміна законодавства може суттєво вплинути на бізнес. Нові податки, нові правила, нові обмеження.
Як управляти: моніторити зміни в законодавстві, брати участь у професійних асоціаціях, які впливають на регуляторні рішення, мати план на випадок різких змін.

Як часто оновлювати довгостроковий план

Довгостроковий план — це не документ, який створюється 1 раз і забувається. Він має оновлюватися регулярно.
Щороку: повне оновлення плану на наступні 5-10 років. Це узгоджується з річним бюджетуванням. План переглядається з урахуванням фактичних результатів за минулий рік та нових ринкових даних.
Щокварталу: коригування плану за результатами фактичних даних. Якщо виручка за квартал відрізняється від прогнозу більш ніж на 10%, весь план перераховується. Це дозволяє вчасно помітити відхилення та скоригувати дії.
При значних змінах: якщо відбувається щось, що змінює стратегію (новий конкурент, зміна регулювання, поява нової технології, криза), план переглядається негайно. Не потрібно чекати наступного кварталу або року.
Важливо: план — це не істина, а робоча гіпотеза. Він має змінюватися разом з реальністю. Компанія, яка тримається за старий план, коли змінилися умови, ризикує втратити бізнес.

Прприклад: довгостроковий план пекарні «Свіжий Хліб»

Розглянемо, як виглядає повний довгостроковий план для «Свіжого Хліба» на 5 років.
Стратегічна ціль: збільшити виручку з 150 до 400 млн ₴ за 5 років за рахунок розширення виробництва та виходу на нові ринки.
Ключові припущення:
- Ринок хлібопекарської продукції зростає на 5% на рік (з урахуванням інфляції).
- Ціни на борошно зростають на 5% на рік (це основна сировина).
- Новий цех будується 2 роки (1 рік на проектування, 1 рік на будівництво та монтаж обладнання).
- Вихід на новий ринок — 1 рік на дослідження та підготовку, потім початок продажів.
- Компанія може залучити кредит до 50 млн ₴ під 15% річних.
- Весь прибуток реінвестується в розвиток (дивіденди не виплачуються).

Прогноз виручки:
- Рік 1 (поточний): 150 млн ₴ — базовий рік.
- Рік 2: 165 млн ₴ — зростання на 10% за рахунок внутрішнього розвитку (нові клієнти, нові продукти).
- Рік 3: 200 млн ₴ — зростання на 21% за рахунок запуску нового цеху в 2у півріччі.
- Рік 4: 280 млн ₴ — зростання на 40% за рахунок повної потужності нового цеху та виходу в новий регіон.
- Рік 5: 400 млн ₴ — зростання на 43% за рахунок повного освоєння нового ринку та зростання в поточних регіонах.

Прогноз інвестицій:
- Рік 1: 5 млн ₴ — підготовка проекту нового цеху (проектування, дозволи).
- Рік 2: 35 млн ₴ — будівництво цеху (фундамент, стіни, дах, інженерія).
- Рік 3: 25 млн ₴ — закупівля та монтаж обладнання, пусконалагоджувальні роботи.
- Рік 4: 10 млн ₴ — облаштування нового регіону (оренда, ремонт, обладнання для магазинів).
- Рік 5: 5 млн ₴ — розширення дистрибуції, маркетинг.

Прогноз джерел фінансування:
За 5 років компанія згенерує приблизно 100 млн ₴ прибутку (з урахуванням зростання). Інвестиції складуть 80 млн ₴. Різниця — 20 млн ₴ — це резерв, який можна використовувати на випадок непередбачених обставин або для дострокового погашення кредиту.

Але це не означає, що гроші будуть рівномірно. У роках 2-3 інвестиції перевищують генерований прибуток, тому потрібне зовнішнє фінансування. Компанія планує взяти кредит на 30 млн ₴ на 3 роки.
Прогноз грошових потоків:
- Рік 1: прибуток 20 млн, інвестиції 5 млн, чистий грошовий потік +15 млн (гроші на рахунках зростають).
- Рік 2: прибуток 22 млн, інвестиції 35 млн, чистий грошовий потік -13 млн (потрібне фінансування).
- Рік 3: прибуток 28 млн, інвестиції 25 млн, чистий грошовий потік +3 млн (борг починає погашатися).
- Рік 4: прибуток 40 млн, інвестиції 10 млн, чистий грошовий потік +30 млн (активне погашення боргу).
- Рік 5: прибуток 60 млн, інвестиції 5 млн, чистий грошовий потік +55 млн (борг повністю погашено, початок виплати дивідендів).
Оцінка ризиків:
- Ризик затримки будівництва: якщо будівництво затримається на 6 місяців, грошові потоки в році 3 будуть нижчими, а % по кредиту доведеться платити. Запас міцності — 20 млн ₴ резерву, який покриває 6 місяців % та операційних витрат.
- Ризик зростання цін на борошно: якщо ціни зростуть на 10% замість 5%, маржинальність впаде на 2-3%. Це зменшить прибуток на 5-10 млн ₴ за 5 років. Запас міцності — можливість підвищити ціни на готову продукцію на 5-7% без втрати клієнтів (дослідження ринку показують, що це можливо).
- Ризик валютний: якщо обладнання імпортне, зміна курсу може збільшити вартість на 20-30%. Компанія планує зафіксувати курс через форвардний контракт.
Висновки для власника:
- План реалістичний, але вимагає залучення 30 млн ₴ кредиту.
- Пік боргового навантаження — в році 3 (борг/EBITDA = 2,5), що є прийнятним для виробничої компанії.
- З року 4 грошовий потік стабільно позитивний, дозволяє погасити кредит достроково.
- Найбільші ризики — затримка будівництва та зростання цін на сировину. Для управління ними створено резерв 20 млн ₴ та план підвищення цін.

Відповідь на центральне питання розділу

Як знання про довгострокове фін. планування допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

1, ви бачите касові розриви заздалегідь. Без плану гроші закінчуються несподівано. Ви шукаєте кредит терміново — це дорого. З планом ви домовляєтеся з банком заздалегідь — це дешевше. Різниця у % може становити 3-5% річних, що на 30 млн ₴ кредиту дає економію 0,9-1,5 млн ₴ на рік.

2, ви не починаєте проекти, які не можете фінансово потягнути. Без плану ви будуєте цех, а через рік розумієте, що не вистачає грошей на обладнання. Довгобуд забирає гроші, але не дає віддачі. З планом ви бачите це заздалегідь і відкладаєте проект або шукаєте додаткові гроші до початку будівництва.

3, ви можете обґрунтовано сказати власнику ні. Власник хоче швидкого зростання, але це ризиковано. Ви показуєте план: Якщо ми зробимо так, то через 2 роки у нас будуть проблеми з ліквідністю. Давайте зробимо повільніше, але безпечніше. Власник бачить цифри і погоджується. Це запобігає прийняттю ризикованих рішень, які можуть коштувати бізнесу мільйонів.

4, ви готуєтеся до криз заздалегідь. Коли настає криза (падіння ринку, зростання витрат), компанії з планом реагують швидше. Вони вже мають сценарії, плани дій, резерви. Компанії без плану панікують, приймають поспішні рішення, втрачають гроші.

Планування не гарантує успіху. Але воно гарантує, що ви будете готові до проблем. А готовність до проблем — це найдешевший спосіб їх уникнути.

Річне бюджетування: від цілей до цифр

Річне бюджетування — це процес перетворення довгострокових планів на конкретні цифри на наступний рік. Якщо довгостроковий план відповідає на питання куди ми йдемо, то річний бюджет — на питання що ми робимо зараз, щоб туди прийти.

Багато компаній ставляться до бюджету як до необхідного зла — формальності, яка забирає час, але не приносить користі. Це помилка. Бюджет — це не просто цифри в Excel. Це документ, який:
- узгоджує дії всіх підрозділів;
- встановлює цілі для кожного менеджера;
- дозволяє контролювати виконання;
- є основою для прийняття рішень.

Бюджетування — це ядро фінпланування. Без нього компанія пливе за течією, не знаючи, куди рухається.

Що таке річний бюджет

Річний бюджет — це план доходів і витрат компанії на наступний рік, розписаний по місяцях. Він показує:
- скільки грошей компанія планує заробити (доходи);
- скільки грошей планує витратити (витрати);
- скільки грошей залишиться (прибуток);
- скільки грошей буде на рахунках у кожному місяці (грошові потоки).

Але бюджет — це не тільки цифри. Це також зобов'язання. Коли менеджер погоджує бюджет свого підрозділу, він бере на себе відповідальність за його виконання. Бюджет — це контракт між менеджментом і власником.

Три основні методи бюджетування

Існує три основних підходи до бюджетування. Кожен має свої переваги, недоліки та сфери застосування.

Метод **1.** Інкрементальне бюджетування (від досягнутого)

Суть: ви берете бюджет поточного року і додаєте/віднімаєте певний %. Напр.: У цьому році ми витратили на маркетинг 1 млн ₴. Наступного року витратимо на 10% більше — 1,1 млн ₴».

Як це працює: кожен підрозділ отримує бюджет на основі минулого року з невеликою корекцією на інфляцію або зміну обсягів.

Переваги: просто. Швидко. Не потребує багато часу. Підрозділи знають, що очікувати.

Недоліки: зберігає неефективність минулих років. Якщо в минулому році були зайві витрати, вони залишаються і в наступному. Не стимулює пошук ефективності.

Коли використовувати: для стабільних бізнесів, де структура витрат не змінюється. Для підрозділів, де складно виміряти ефективність (напр., адміністрація).

Приклад: «Свіжий Хліб» завжди витрачав 500 тис. ₴ на рекламу. Наступного року вирішили витратити 550 тис. ₴ (з урахуванням інфляції). Ніхто не аналізував, чи ефективна ця реклама, чи можна витрачати менше.

Метод **2.** Бюджетування з 0 (Zero-Based Budgeting, ZBB)

Суть: кожен підрозділ починає з 0 і обґрунтовує кожну статтю витрат. Жодні витрати не переносяться з минулого року автоматично.

Як це працює: менеджер підрозділу має довести, що кожна ₴ витрат необхідна для досягнення цілей. Він описує, що буде зроблено, скільки це коштує, і який очікується результат.

Переваги: виявляє неефективні витрати. Стимулює менеджерів шукати кращі способи досягнення цілей. Дозволяє перерозподіляти ресурси на найбільш пріоритетні напрями.

Недоліки: потребує багато часу та зусиль. Може демотивувати менеджерів, які звикли до гарантованого бюджету.

Коли використовувати: при зміні стратегії, у кризових ситуаціях, для бізнесів з високою невизначеністю.

Приклад: «Свіжий Хліб» вирішив переглянути всі витрати. Замість того, щоб автоматично виділяти 500 тис. ₴ на рекламу, маркетинг має довести, що саме ці гроші принесуть. Виявилося, що 200 тис. ₴ витрачаються на неефективну рекламу, яку можна скоротити без втрати продажів.

Метод **3.** Бюджетування за видами діяльності (Activity-Based Budgeting, ABB)

Суть: бюджет будується на основі запланованих видів діяльності та їх вартості. Спочатку визначається, які дії потрібно виконати, потім — скільки вони коштують.

Як це працює: ви описуєте всі види діяльності, які будуть виконуватися в наступному році (напр., кількість замовлень, які потрібно обробити; кількість клієнтів, яких потрібно обслужити). Для кожного виду діяльності визначається вартість. Бюджет = сума вартості всіх видів діяльності.

Переваги: тісно пов'язує витрати з результатами. Дозволяє точно планувати витрати при зміні обсягів діяльності.

Недоліки: складний у побудові. Потребує детального розуміння всіх процесів.

Коли використовувати: для бізнесів з великою кількістю різних видів діяльності. Для виробничих компаній, де важливо розуміти собівартість кожного продукту.

Приклад: «Свіжий Хліб» знає, що обробка 1 замовлення коштує 50 ₴ (робота менеджера, упаковка, логістика). Якщо планується 100 тис. замовлень, то бюджет на обробку замовлень — 5 млн ₴. Якщо замовлень буде 120 тис., бюджет зросте до 6 млн ₴.

Покроковий процес річного бюджетування

Річне бюджетування — це не одноразова дія, а процес, який займає кілька місяців. Ось покрокова схема.

Крок **1.** Визначення стратегічних цілей на рік

Процес починається не з цифр, а з цілей. Що компанія хоче досягти в наступному році?

Цілі мають бути:
- конкретними (не збільшити продажі, а збільшити продажі на 15%);
- вимірюваними (не покращити якість, а зменшити кількість рекламацій на 20%);

- досяжними (не збільшити продажі втричі, а збільшити продажі на 15%);
- реалістичними (враховують ринок, ресурси, можливості);
- визначеними в часі (до кінця року).

Цілі визначаються власником разом з CEO та CFO. Вони є основою для всього бюджету.

Приклад: «Свіжий Хліб» ставить на наступний рік цілі:
- збільшити виручку на 15% (з 150 до 172,5 млн ₴);
- збільшити чистий прибуток на 10% (з 20 до 22 млн ₴);
- збільшити частку ринку з 10% до 11%;
- відкрити 3 нові магазини.

Крок **2.** Визначення ключових припущень

Бюджет будується на припущеннях. Якщо припущення неправильні — бюджет буде неточним. Тому важливо чітко зафіксувати всі припущення.

Основні припущення для бюджету:
- темпи зростання ринку;
- рівень інфляції;
- зміна курсів валют (якщо є валютні операції);
- зміна цін на сировину та матеріали;
- зміна податкового законодавства;
- зміна процентних ставок (якщо є кредити);
- плани конкурентів (якщо відомі).

Важливо: припущення мають бути реалістичними та документованими. Якщо через рік виявиться, що припущення були неправильними, це буде поясненням, чому бюджет не виконано.

Приклад: «Свіжий Хліб» фіксує припущення:
- ринок зросте на 5%;
- інфляція — 6%;
- ціни на борошно зростуть на 5%;
- курс $ залишиться на поточному рівні (якщо є імпортне обладнання).

Крок **3.** Прогнозування виручки

Виручка — це основа бюджету. Від неї залежать всі інші статті. Прогнозування виручки — це відповідальність комерц. директора, але CFO перевіряє реалістичність прогнозу.

Як прогнозується виручка:
- на основі ринкових даних (ринок зростає на X%, ми маємо отримати Y% ринку);
- на основі планів продажів (скільки продамо, за якою ціною);
- на основі виробничих потужностей (скільки можемо виробити);
- на основі історичних даних (як зростали продажі в минулі роки).

Важливо: прогноз виручки має бути погоджений з комерц. директором, який несе відповідальність за його виконання.

Крок **4.** Прогнозування прямих витрат

Прямі витрати — це витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом або продажем продукції. Для пекарні це борошно, інші інгредієнти, упаковка, логістика.

Прямі витрати прогнозуються на основі:
- планового обсягу виробництва/продажів;
- норм витрати матеріалів;
- планових цін на матеріали.

Важливе уточнення: прямі витрати залежать від обсягу, а не від виручки.

Виручка = Ціна × Кількість. Прямі витрати (матеріали, сировина) залежать від Кількості, а не від Ціни.

Якщо компанія планує збільшити фізичний обсяг продажів на 15%, то прямі витрати зростуть приблизно на 15%.

Якщо компанія планує підвищити ціни на 10%, а обсяг продажів залишається незмінним — виручка зросте на 10%, а прямі витрати залишаться на тому ж рівні.

Якщо компанія планує і підвищити ціни, і збільшити обсяг — прямі витрати зростають тільки на % зростання обсягу, а не на % зростання виручки.

Помилка, якої слід уникати: не можна будувати прогноз прямих витрат як % від виручки. Це спотворює модель. Якщо закласти таку логіку, то при плануванні підвищення цін система автоматично намалює вигадані

витрати, яких не буде. Це призведе до хибного висновку, що підвищувати ціни немає сенсу, і менеджмент відмовиться від прибуткової стратегії.
Як правильно: прогнозуйте прямі витрати на основі планового обсягу виробництва (кількості одиниць продукції) та планових цін на матеріали. Окремо прогнозуйте ціни продажу. Тільки так модель буде коректною.
Крок **5.** Прогнозування непрямих витрат
Непрямі витрати — це витрати, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом: зарплата адміністрації, оренда, реклама, комунальні платежі, IT, юридичні послуги.
Непрямі витрати прогнозуються на основі:
- планів підрозділів (скільки співробітників, яка оренда, які проекти);
- історичних даних (що витрачали в минулому році);
- інфляції (на скільки зростуть ціни).
Важливо: непрямі витрати мають зростати повільніше, ніж виручка. Це 1 з показників ефективності управління.
Крок **6.** Прогнозування капітальних інвестицій (CAPEX)
Капітальні інвестиції — це витрати на придбання або створення довгострокових активів: обладнання, будівлі, транспорт, IT-системи.
CAPEX прогнозується на основі:
- стратегічних планів (які проекти будуть реалізовані);
- термінів реалізації (коли будуть гроші витрачені);
- вартості проектів (скільки коштує обладнання, будівництво).
Важливо: CAPEX не є витратою в звіті про прибутки та збитки. Це інвестиція, яка збільшує активи. Але вона впливає на грошові потоки.
Крок **7.** Розрахунок грошових потоків
Після того, як спрогнозовано доходи, витрати та інвестиції, будується прогноз грошових потоків. Він показує, скільки грошей буде на рахунках у кожному місяці.
Важливе застереження: прибуток ≠ гроші.
У реальному бізнесі прибуток у звіті про фінрезультати та гроші на рахунку — це абсолютно різні речі. Різниця виникає через три фактори:
1, виручка у звіті визнається в момент відвантаження, а гроші надходять через 30-60 днів (відстрочка платежу). Якщо виручка зростає, дебіторська заборгованість зростає ще швидше — гроші застрягають у клієнтів.
2, витрати у звіті визнаються в момент списання матеріалів, а гроші за них платяться постачальникам заздалегідь або з відстрочкою. Якщо компанія зростає, їй потрібно закупити більше сировини, що створює додатковий відтік грошей до того, як надійде виручка.
3, капітальні інвестиції (нове обладнання, будівництво) не є витратами у звіті про прибутки та збитки, але вони забирають реальні гроші сьогодні.
Наслідок: компанія може показувати прибуток, але мати 0 на рахунку. Це класична пастка зростання — компанія росте, купує більше товару, дає більше відстрочок, а грошей стає менше. Через це банкрутують навіть прибуткові бізнеси.
Як цього уникнути: будуйте прогноз грошових потоків не від прибутку, а від реальних дат надходження та списання грошей. Враховуйте терміни оплат від клієнтів (дебіторка), терміни оплат постачальникам (кредиторка) та необхідний запас товарів на складі. Якщо зростання виручки вимагає додаткових 5 млн ₴ оборотного капіталу — ці гроші мають бути знайдені або закладені в план фінансування.
Для цього:
- починаємо з залишку грошей на початок року;
- додаємо всі надходження (оплати від клієнтів, кредити, інвестиції);
- віднімаємо всі платежі (постачальникам, зарплата, податки, %, інвестиції);
- отримуємо залишок на кінець місяця.
Якщо в якомусь місяці залишок стає негативним — це касовий розрив. Його потрібно закрити (напр., кредитною лінією) або скоригувати бюджет (відкласти інвестиції, скоротити витрати).
Крок **8.** Узгодження бюджетів підрозділів
Кожен підрозділ готує свій бюджет. Але бюджети підрозділів мають бути узгоджені між собою. Напр.:
- бюджет продажів має відповідати виробничим потужностям (не можна продати більше, ніж можемо виробити);

- бюджет закупівель має відповідати плану виробництва (не можна закупити більше, ніж потрібно);
- бюджет персоналу має відповідати планам підрозділів (не можна найняти людей, якщо немає бюджету).

Узгодження бюджетів — це ітераційний процес. Підрозділи можуть сперечатися, коригувати свої плани, шукати компроміси. CFO координує цей процес.

Поведінкові пастки бюджетування: як менеджери маніпулюють цифрами

Бюджетування — це не тільки математика, а й психологія та політична боротьба всередині компанії. Менеджери мають свої інтереси, які не завжди збігаються з інтересами бізнесу. Вони свідомо або несвідомо маніпулюють цифрами, щоб отримати більше ресурсів або менше відповідальності.

Пастка **1.** Заниження планів продажів

Менеджер з продажу хоче отримати премію. Він свідомо занижує план, щоб його було легко перевиконати. Напр., реально він може продати на 20% більше, але в бюджет закладає 5% зростання. В результаті бюджет недооцінює потенціал компанії.

Як розпізнати: порівнюйте прогноз менеджера з минулими періодами, з ринковими даними, з потенціалом його відділу. Ставте зустрічні питання: Чому ви впевнені, що не зможете більше? Що потрібно, щоб ви продали на 20% більше?

Як боротися: прив'язуйте премію не тільки до виконання плану, а й до абсолютних результатів. Якщо менеджер занизив план — він отримає менше, ніж якби поставив реальну ціль.

Пастка **2.** Завищення витрат (закладемо більше, все одно поріжуть)

Керівник підрозділу знає, що бюджет буде узгоджуватися і, швидше за все, його скорочуватимуть. Тому він закладає витрати з запасом — на 20-30% більше, ніж реально потрібно. Коли CFO скорочує бюджет на 15%, підрозділ все одно отримує більше, ніж йому насправді потрібно. Але компанія втрачає контроль над реальними витратами.

Як розпізнати: аналізуйте, як змінюються витрати підрозділу при зміні обсягів. Якщо при зростанні виручки на 20% витрати зростають на 30%, це підозріло. Порівнюйте витрати підрозділу з аналогічними підрозділами (бенчмаркінг).

Як боротися: використовуйте Zero-Based Budgeting для підрозділів з високою часткою постійних витрат. Вимагайте обґрунтування кожної статті. Запитуйте: Що буде, якщо ми скоротимо цю статтю вдвічі?

Пастка **3.** Бюрократичний саботаж

Коли менеджер не вірить у бюджет або не погоджується з цілями, він може саботувати процес — подавати цифри з затримкою, без обґрунтувань, з помилками. Це створює хаос, затягує бюджетний цикл, знижує якість планування.

Як розпізнати: хронічні затримки, неякісні дані, пасивно-агресивна поведінка на нарадах.

Як боротися: чітко комунікуйте, що бюджет — це зобов'язання. Покажіть, як бюджет впливає на рішення про інвестиції та премії. Залучайте менеджерів до стратегічних обговорень, щоб вони розуміли чому за цифрами.

Загальний принцип: бюджетування — це не тільки цифри. Це управління людьми. Найкращий бюджет — це той, який менеджери сприймають як свій, а не нав'язаний згори. Залучайте їх до обговорення цілей, пояснюйте логіку обмежень, домовляйтеся, а не нав'язуйте.

Крок **9.** <u>Затвердження бюджету власником</u>

Після того, як бюджети узгоджені між підрозділами, вони передаються на затвердження власнику. Власник може:

- затвердити бюджет (якщо він відповідає стратегічним цілям);
- повернути на доопрацювання (якщо є зауваження);
- скоригувати бюджет (напр., зменшити інвестиції або вимагати більшого прибутку).

Важливо: бюджет затверджується до початку року. Чим раніше — тим краще. Ідеально — до 1 грудня попереднього року.

Крок **10.** <u>Доведення бюджету до виконавців</u>

Після затвердження бюджет передається всім менеджерам, які будуть його виконувати. Кожен менеджер має знати свої цілі та ліміти.

Важливо: бюджет — це не секретний документ. Він має бути зрозумілим кожному, хто за нього відповідає.

Учасники бюджетного процесу та їх ролі

Бюджетування — це командний процес. Кожен учасник має свою роль.

Власник: визначає стратегічні цілі, затверджує бюджет, контролює виконання. Він не бере участі в детальному плануванні, але приймає ключові рішення.

CEO: відповідає за розробку бюджету, узгоджує інтереси підрозділів, представляє бюджет власнику. Він є головним виконавцем бюджетного процесу.

CFO: координує весь процес, розробляє методологію, збирає дані, перевіряє реалістичність, будує фінансову модель бюджету. Він є головним організатором бюджетного процесу.
Керівники підрозділів: готують бюджети своїх підрозділів, обґрунтовують витрати, узгоджують з іншими підрозділами, відповідають за виконання. Вони є виконавцями бюджетного процесу.
Фін. аналітики/контролери: допомагають керівникам підрозділів готувати бюджети, збирають дані, готують звіти. Вони є помічниками бюджетного процесу.

Календар бюджетного процесу

Бюджетний процес має чіткий календар. Ось типовий графік для компанії, яка планує на рік.
Вересень (за 3 місяці до початку року): визначення стратегічних цілей на наступний рік. Власник, CEO та CFO обговорюють, чого компанія хоче досягти.
Жовтень (за 2 місяці): розробка методології бюджетування. CFO готує інструкції, форми, календар для підрозділів.
Листопад (за 1 місяць): підготовка бюджетів підрозділами. Керівники підрозділів складають свої бюджети, узгоджують з колегами.
1 половина грудня: узгодження бюджетів підрозділів з CFO. Перевірка реалістичності, коригування.
2 половина грудня: затвердження бюджету власником. Фінальні коригування.
Січень: доведення бюджету до виконавців. Початок виконання.

Типові помилки в бюджетуванні та як їх уникнути

Помилка **1.** Занадто оптимістичний прогноз виручки
Комерц. директор хоче показати хороший результат і завищує прогноз. Це призводить до того, що всі витрати плануються під завищену виручку. Коли реальна виручка виявляється нижчою, витрати виявляються занадто високими, і компанія отримує збитки.
Як уникнути: CFO має перевіряти реалістичність прогнозу виручки, порівнювати з минулими роками, ринком, можливостями. Брати консервативний прогноз, а не оптимістичний.
Помилка **2.** Бюрократичне ставлення до бюджету
Бюджет сприймається як формальність. Підрозділи кидають цифри без обґрунтування, CFO збирає їх без перевірки, власник затверджує без аналізу. Бюджет стає безглуздим документом.
Як уникнути: кожна стаття витрат має мати обґрунтування. Кожен менеджер має пояснити, на що він витрачає гроші і який очікує результат. Бюджет має бути інструментом управління, а не папером.
Помилка **3.** Бюджет не пов'язаний зі стратегією
Бюджет планується на основі того, що було в минулому році. Стратегічні цілі ігноруються. Ресурси виділяються не на пріоритетні напрями, а на ті, які завжди отримували гроші.
Як уникнути: бюджет має випливати зі стратегії. Якщо стратегія вимагає інвестицій у нові продукти, це має бути відображено в бюджеті. Якщо стратегія вимагає скорочення неефективних напрямів, це також має бути відображено.
Помилка **4.** Відсутність участі підрозділів
Бюджет готується фін. відділом без участі тих, хто буде його виконувати. Це призводить до того, що бюджет нереалістичний, а виконавці не відчувають відповідальності за нього.
Як уникнути: залучати всі підрозділи до бюджетування. Кожен підрозділ готує свій бюджет, обґрунтовує його, захищає перед керівництвом. Тоді бюджет стає зобов'язанням, а не нав'язаною цифрою.
Помилка **5.** Відсутність контролю виконання
Бюджет затверджено, але ніхто не відстежує, як він виконується. Відхилення виявляються в кінці року, коли вже нічого не можна змінити.
Як уникнути: впровадити щомісячний моніторинг виконання бюджету. Порівнювати факт з планом, аналізувати відхилення, приймати рішення. Якщо бюджет не виконується — коригувати плани.
Помилка **6.** Плутанина між прибутком і грошовими потоками
Найнебезпечніша помилка — думати, що якщо бюджет показує прибуток, то все добре. Це ілюзія. Прибуток — це те, що буде в майбутньому (якщо клієнти сплатять). Гроші — це те, що є на рахунку сьогодні.
Якщо компанія зростає, виручка зростає швидше, ніж надходження грошей. Дебіторка зростає, запаси зростають, а грошей стає менше. Компанія може показати рекордний прибуток і одночасно втратити ліквідність.
Як уникнути: будуйте окремий прогноз грошових потоків (Cash Flow), незалежний від прогнозу прибутку. Враховуйте терміни оплат, оборотність запасів, дебіторську та кредиторську заборгованість. Якщо прогноз показує негативний залишок — шукайте джерела фінансування або коригуйте плани до початку року.

Практичні поради для ефективного бюджетування

1. Почніть заздалегідь. Бюджетний процес має починатися за 3-4 місяці до початку року. Поспіх призводить до помилок.
2. Фіксуйте припущення. Запишіть всі припущення, на яких будується бюджет. Через рік ви зможете пояснити, чому бюджет відрізняється від факту.
3. Будьте консервативні в доходах. Краще запланувати менше, але перевиконати, ніж запланувати більше і не виконати.
4. Будьте реалістичні у витратах. Не занижуйте витрати, щоб бюджет виглядав краще. Нереалістичні витрати призведуть до перевитрат.
5. Залиште резерв. Закладіть в бюджет 5-10% резерву на непередбачені витрати. Це не зайві гроші, а страховка.
6. Бюджет — це інструмент, а не мета. Не бійтеся коригувати бюджет протягом року, якщо змінюються умови.
7. Контролюйте виконання щомісяця. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно помічати проблеми і корегувати плани.
8. Враховуйте потребу в оборотному капіталі при зростанні.

Зростання виручки — це не тільки добре, а й дорого. Щоб продати на 15% більше, компанія має закупити на 15% більше сировини, збільшити складські запаси, дати більше відстрочок новим клієнтам. Це вимагає додаткових грошей — оборотного капіталу.

Як розрахувати потребу в оборотному капіталі: візьміть поточний рівень дебіторки, запасів і кредиторки. Якщо виручка зростає на 15%, то дебіторка і запаси, швидше за все, зростуть на ті самі 15% (якщо умови роботи не змінюються). Це означає, що компанії знадобляться додаткові гроші на цю різницю. Якщо їх немає — зростання доведеться фінансувати кредитом або сповільнити темпи.

Відповідь на центральне питання розділу

Як знання про річне бюджетування допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

1: бюджет виявляє неефективні витрати. Коли кожен підрозділ обґрунтовує свої витрати, стає видно, що деякі витрати не приносять результатів. Їх можна скоротити без шкоди для бізнесу. Це прямі заощадження — сотні тисяч або мільйони ₴ на рік.

2: бюджет запобігає касовим розривам. Прогноз грошових потоків показує, коли грошей на рахунках буде недостатньо. Компанія може заздалегідь домовитися з банком про кредитну лінію або відкласти великі платежі. Це запобігає ситуаціям, коли немає грошей на зарплату або податки.

3: бюджет узгоджує дії всіх підрозділів. Коли всі знають, що планується на рік, підрозділи працюють синхронно. Відділ закупівель знає, скільки і чого закуповувати. Виробництво знає, скільки виробляти. Продажі знають, що їм не потрібно обіцяти те, що виробництво не зможе поставити. Це зменшує хаос і підвищує ефективність.

4: бюджет дозволяє швидко реагувати на зміни. Коли є бюджет, будь-яке відхилення видно одразу. Якщо продажі впали на 10% в січні, це видно вже в лютому. Компанія може прийняти рішення: скоротити витрати, відкласти інвестиції, змінити цінову політику. Без бюджету проблему помітили б через півроку, коли втрати вже стали критичними.

Бюджетування — це система управління, яка дозволяє бачити, куди йдуть гроші, контролювати їх і приймати правильні рішення вчасно. Компанія, яка серйозно ставиться до бюджетування, має більше шансів вижити в кризу, ефективно використовувати ресурси і збільшувати прибуток.

Бюджет доходів, витрат, капітальних інвестицій

Логіка побудови бюджетної моделі

CFO будує не 4 окремі бюджети. Він будує систему, де зміна в 1 місці змінює всі інші. Це називається пов'язана бюджетна модель. Без цього зв'язку бюджети — просто набір таблиць, які не працюють разом.

Схема зв'язків виглядає так:

Зверху — бюджет доходів. Він визначає, скільки грошей компанія планує заробити. Це верхня межа для всього іншого.

Нижче — бюджет операційних витрат. Він визначає, скільки компанія витратить, щоб заробити ці доходи. Різниця між доходами та операційними витратами — це операційний прибуток.

Окремо стоять два бюджети, які впливають на чистий прибуток: бюджет CAPEX (інвестиції) та бюджет фінвитрат (% за боргами). CAPEX зменшує грошовий потік сьогодні, але через амортизацію впливає на прибуток завтра. Фінвитрати зменшують прибуток сьогодні і зменшують гроші сьогодні.

Але це тільки 1й рівень моделі. 2й рівень — прогнозний баланс. Він показує, як зміняться активи, борги та капітал підприємства. 3й рівень — прогноз грошових потоків. Він показує, скільки реальних грошей з'явиться або зникне.

Без цих 3 рівнів бюджет — це просто таблиця. З ними — це інструмент управління.

1. Бюджет доходів: що і як планувати

Бюджет доходів — це план продажів. Його головне завдання — відповісти на питання: скільки ми продамо і за якою ціною.

Прогнозування продажів будується на 3 рівнях.

1 рівень — від ринку. Якщо ринок зростає на 5%, а компанія зберігає свою частку — виручка зросте на 5%. Це зовнішній орієнтир.

2 рівень — від внутрішніх планів. Комерц. директор знає, скільки нових клієнтів планує залучити і який середній чек. Це внутрішній орієнтир.

3 рівень — від обмежень. Якщо виробництво не може зробити більше, ніж зараз, продажі не можуть зростати швидше за виробництво.

Найкращий прогноз — коли всі три рівні дають близькі результати. Якщо ринок каже 5%, комерц. директор каже 20%, а виробництво каже 10% — є проблема. Хтось помиляється. Робота CFO — знайти, хто, і привести цифри до спільного знаменника.

Важливий нюанс: бюджет доходів планується у відвантаженнях. Це означає, що виручка визнається в момент, коли товар відвантажено покупцю, а не в момент, коли гроші надійшли на рахунок. Якщо покупці платять з відстрочкою, бюджет доходів і реальний рух грошей будуть розходитися в часі. Це нормально, але це треба враховувати в прогнозі Cash Flow.

2. Бюджет операційних витрат: прямі та непрямі

Бюджет операційних витрат ділиться на дві великі частини.

Прямі витрати — це те, що безпосередньо йде у виробництво. Для пекарні — борошно, дріжджі, упаковка. Вони змінюються, коли змінюється обсяг виробництва. Якщо продажів більше — потрібно більше борошна. Якщо продажів менше — менше.

Прогнозування прямих витрат будується від обсягу виробництва: скільки продукції планується виробити, × на норму витрати матеріалів, × на планову ціну матеріалів.

Непрямі витрати — це те, що не залежить безпосередньо від обсягу. Оренда, зарплата адміністрації, реклама, комунальні послуги. Вони змінюються не від обсягу продажів, а від управлінських рішень: найняли нову людину — витрати зросли, відкрили новий офіс — зросли.

Прогнозування непрямих витрат — це відповідальність керівників підрозділів. Вони пояснюють, які зміни плануються в наступному році, і скільки це коштуватиме.

Типова помилка: плутати прямі та непрямі витрати. Прямі витрати залежать від того, скільки зробили. Непрямі — від того, які рішення прийняли. Їх не можна планувати однаково.

3. Бюджет CAPEX: інвестиції як окрема історія

CAPEX — це гроші, які компанія вкладає в довгострокові активи: нове обладнання, будівлі, транспорт, IT-системи.

Від операційних витрат CAPEX відрізняється принципово:

- Операційні витрати зменшують прибуток сьогодні. Гроші пішли — прибуток зменшився.
- CAPEX не зменшує прибуток сьогодні. Гроші пішли, але прибуток залишився. Замість цього з'явився новий актив (обладнання), який буде списуватися через амортизацію протягом кількох років.

Що це означає для CFO: CAPEX забирає гроші з рахунку, але не зменшує прибуток у звіті. Тому бюджет прибутку може виглядати добре, а грошей на рахунку може не бути. Це треба враховувати в прогнозі Cash Flow.

Прогнозування CAPEX будується від стратегічних планів. Якщо компанія вирішила відкрити три нові магазини — потрібно знати, скільки коштує 1 магазин. Якщо вирішила замінити обладнання — потрібно знати термін служби та вартість нового.

Ключове питання для кожної інвестиції: чи окупиться це, і коли. Якщо обладнання коштує 10 млн і приносить додаткові 2 млн на рік — воно окупиться за 5 років. Якщо приносить 1 млн — за 10 років. Якщо не приносить — це не інвестиція.

4. Бюджет фінвитрат: обслуговування боргу

Фінвитрати — це плата за використання чужих грошей. % за кредитами, комісії банків, лізингові платежі.

Прогнозування фінвитрат будується від прогнозу боргу. Якщо компанія планує взяти кредит, вона має закласти %. Якщо планує погашати борг — % зменшуються.

Важливо: фінвитрати — це реальні гроші, які треба платити щомісяця. Вони не залежать від того, чи є прибуток. Якщо компанія взяла кредит, вона платить % незалежно від того, чи спрацював бюджет. Це треба враховувати в прогнозі Cash Flow.

Прогнозний баланс: як перевірити модель

Після того, як побудовано бюджети доходів, витрат, CAPEX та фінвитрат, CFO будує прогнозний баланс.

Навіщо це потрібно: баланс показує, як зміняться активи, борги та капітал. Актив — це те, чим володіє компанія: обладнання, запаси, гроші. Пасив — це те, що компанія винна: кредити, кредиторка. Власний капітал — це те, що належить власникам.

Головне правило: активи завжди = пасивам + власний капітал. Якщо не = — в моделі помилка.

Як будується прогнозний баланс. Активи зростають, коли компанія купує нове обладнання (CAPEX) або коли зростають запаси та дебіторка через збільшення продажів. Пасиви зростають, коли компанія бере кредити або коли зростає кредиторка. Власний капітал зростає за рахунок прибутку.

Чому це важливо для CFO. Без прогнозного балансу бюджет — це просто набір цифр. З прогнозним балансом бюджет стає системою, яку можна перевірити. Якщо баланс сходиться — модель правильна. Якщо ні — в бюджеті є помилка. Банк не прийме бюджет без прогнозного балансу. Аудитори перевірять баланс і не приймуть модель, якщо він не сходиться.

Прогноз Cash Flow: коли приходять і йдуть гроші

Прогноз Cash Flow показує рух грошей — коли вони надходять і коли витрачаються. Він будується 2 методами.

Непрямий метод — від прибутку. Беремо чистий прибуток, додаємо амортизацію, віднімаємо зміну оборотного капіталу та CAPEX. Цей метод показує, скільки грошей згенерував бізнес за рік. Він корисний для власника — показує загальну картину.

Прямий метод — календар платежів. Розписуємо по днях або тижнях, коли саме надійдуть гроші від клієнтів, коли саме будуть платежі постачальникам, зарплата, податки, %. Цей метод показує касові розриви — моменти, коли грошей на рахунку недостатньо.

Чому важливий прямий метод. Непрямий метод показує річний результат. Прямий — показує, чи вистачить грошей 15-го числа, коли треба платити податки. CFO будує обидва методи. Непрямий — для власника. Прямий — для управління ліквідністю.

Сценарний аналіз: не 1 бюджет, а три

Бюджет завжди будується на припущеннях. А припущення майже ніколи не збуваються точно. Тому професійний CFO будує не 1 бюджет, а три сценарії.

Базовий сценарій — найбільш ймовірний. Те, на що компанія розраховує.

Оптимістичний сценарій — якщо все піде краще, ніж очікувалося. Ринок зростає швидше, витрати нижчі, проекти реалізуються вчасно.

Песимістичний сценарій — якщо все піде гірше. Ринок падає, витрати зростають, проекти затримуються.

Звідки CFO бере цифри для сценаріїв (Джерела даних):

Професійний CFO ніколи не формує оптимістичний чи песимістичний плани шляхом випадкового додавання або віднімання рівно 10% від базового варіанту. Розрахунок відхилень базується на 3 залізобетонних джерелах:

1. Історичний аналіз найгірших та найкращих періодів: CFO піднімає управлінську звітність компанії за минулі 3–5 років. Найглибше падіння продажів (під час блекаутів чи різкого стрибка курсу валют) стає основою для розрахунку % падіння у песимістичному сценарії. Найкращий місяць чи рік з максимальним попитом задає планку для оптимістичного.
2. Зовнішня аналітика та ринкові припущення: Для розрахунку коливань цін на сировину (борошно чи пальне) та курсів валют CFO використовує офіційні прогнози НБУ, Мін. фінансів або профільних аналітичних агентств. Верхня межа прогнозованої інфляції та курсу закладається в песимістичний сценарій, нижня — в оптимістичний.
3. Внутрішній технологічний аудит: Оптимістичний сценарій обмежений не фантазіями комерц. директора, а фізичною межею виробництва. CFO йде до гол. технолога пекарні та з'ясовує: якщо замовлень буде нескінченно багато, скільки максимум хліба здатні випекти наявні печі, працюючи в три зміни без зупинок на ремонт. Оця максимальна цифра і є стелею оптимістичного плану.

Таким чином, кожен сценарій — це не абстрактне припущення, а математично обґрунтована комбінація реальних ринкових ризиків та фізичних можливостей компанії.

Як це працює на практиці. CFO будує гнучку модель, де зміна 1 параметра (ціна борошна, курс $, обсяг продажів) автоматично перераховує всі бюджети. Коли власник запитує: А що буде, якщо борошно подорожчає на 20%? — CFO змінює 1 показник і показує новий результат за 5 хвилин.

Два критичні питання для стрес-тестування. **1:** точка ліквідності — при якому рівні виручки гроші на рахунку закінчуються. **2:** стійкість до зростання витрат — на скільки може зрости ціна сировини, перш ніж компанія стане збитковою.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO «Свіжого Хліба» будує модель на наступний рік. Він починає з бюджету доходів: комерц. директор прогнозує зростання виручки на 15% за рахунок нових магазинів та зростання ринку. CFO перевіряє прогноз: ринок зростає на 5%, нові магазини дають +10% — разом 15%. Прогноз реалістичний.

Далі CFO будує бюджет витрат. Прямі витрати він рахує від обсягу виробництва — якщо обсяг зростає на 15%, витрати на борошно зростають на 15%. Непрямі витрати він отримує від керівників підрозділів: адміністрація просить +6% на інфляцію, комерційний відділ просить +15% на зарплату нових продавців, оренда зростає на 0,5 млн через нові магазини.

Потім CFO будує бюджет CAPEX — 10 млн на нове обладнання та ремонти. І бюджет фінвитрат — 2,25 млн % за кредитом.

Далі CFO будує прогнозний баланс. Він бачить, що активи зростуть на 22 млн, пасиви зростуть на 22 млн. Баланс сходиться — модель правильна.

І останнє — прогноз Cash Flow. CFO будує календар платежів по тижнях. Він бачить, що на 2у тижні лютого грошей на рахунку буде недостатньо — касовий розрив 0,8 млн. Він заздалегідь домовляється з банком про кредитну лінію.

Паралельно CFO будує три сценарії. Він перевіряє, що станеться, якщо виручка виявиться на 10% нижчою. Виявляється, що компанія все одно залишається прибутковою, але грошовий потік стає близьким до 0. Це означає, що треба мати резерв або кредитну лінію на випадок песимістичного сценарію.

Наприкінці CFO презентує модель власнику. Він показує не 1 цифру, а три сценарії. Він показує прогнозний баланс, який доводить, що модель коректна. Він показує календар платежів, який доводить, що ліквідність під контролем. Власник бачить повну картину і затверджує бюджет.

Відповідь на центральне питання розділу

Як ці знання допомагають підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

Без бюджетної моделі власник приймає рішення наосліп. Він не знає, чи вистачить грошей на розвиток. Він не знає, чи окупиться новий цех. Він не знає, що станеться, якщо ринок впаде.

З бюджетною моделлю власник бачить повну картину.

Він бачить, які продукти приносять гроші, а які тягнуть вниз. Він може перерозподілити ресурси на прибуткові напрями — це збільшує прибуток.

Він бачить, які витрати зростають швидше за виручку. Він може вчасно їх скоротити — це запобігає втратам.

Він бачить касові розриви заздалегідь. Він може домовитися з банком про кредит до того, як гроші закінчаться — це запобігає кризі ліквідності.

Він бачить три сценарії. Він знає, що станеться в найгіршому випадку, і має план дій — це зменшує ризики.

Бюджетна модель не гарантує успіху. Але вона дає власнику інструмент для прийняття правильних рішень. А правильні рішення — це збільшення прибутку, зменшення втрат і уникнення ризиків.

Бюджет грошових потоків (Cash Flow Budget)

Бюджет грошових потоків — це план руху грошей на рахунках компанії. Він показує, коли гроші надходять, коли їх витрачають, і який залишок буде на рахунку в будь-який момент часу.

Багато власників і деякі CFO плутають бюджет грошових потоків з бюджетом прибутків і збитків. Це фатальна помилка. Прибуток — це те, що компанія заробила за правилами бухобліку. Гроші — це те, що реально є на рахунку. Вони можуть збігатися, але частіше — ні.

Цей розділ навчає головного: як побудувати бюджет грошових потоків так, щоб уникнути ситуації, коли прибуток є, а грошей немає, і як керувати ліквідністю в реальному часі.

Чому прибуток ≠ гроші

Це найважливіше, що має зрозуміти CFO. Прибуток у звіті про фінрезультати та гроші на рахунку — це дві різні реальності.

Чому вони розходяться:

1, відстрочки платежів. Виручка визнається в момент відвантаження товару, а не в момент отримання грошей. Якщо компанія дає клієнтам відстрочку 30 днів, то виручка за січень з'явиться у звіті в січні, а гроші прийдуть у лютому або навіть пізніше. Поки компанія показує прибуток, грошей на рахунку може не бути.
2, запаси. Коли компанія купує сировину або товари для перепродажу, це витрата грошей сьогодні. Але у звіті про прибутки та збитки ця витрата з'явиться тільки тоді, коли товар буде продано. До цього гроші заморожені в запасах. Компанія може мати великі запаси, показувати гарний прибуток, але не мати грошей на рахунку.
3, капітальні інвестиції (CAPEX). Коли компанія купує обладнання або будує цех, гроші йдуть одразу. Але у звіті про прибутки та збитки ця витрата з'являється частинами через амортизацію протягом кількох років. Сьогодні гроші пішли, а прибуток зменшився незначно.
4, кредити та %. Отримання кредиту — це надходження грошей, але не дохід. Погашення кредиту — це витрата грошей, але не витрата у звіті про прибутки та збитки. % за кредитом — це і витрата грошей, і витрата у звіті, але тіло кредиту — тільки рух грошей.
Саме через ці 4 фактори компанія може показувати рекордний прибуток і одночасно мати 0 на рахунку. І саме тому бюджет грошових потоків — це не додаткова таблиця, а критичний інструмент виживання.

Два методи побудови Cash Flow

Існує два способи побудувати бюджет грошових потоків. Обидва дають однаковий результат, але використовуються для різних цілей.

<u>Непрямий метод — від прибутку до грошей</u>

Цей метод показує, як чистий прибуток перетворюється на реальний грошовий потік.
Як це працює: починаємо з чистого прибутку. Додаємо амортизацію (вона зменшила прибуток, але не забрала гроші). Віднімаємо або додаємо зміни в оборотному капіталі: якщо дебіторка зросла — грошей стало менше; якщо запаси зросли — грошей стало менше; якщо кредиторка зросла — грошей стало більше. Віднімаємо CAPEX (гроші пішли на інвестиції). В результаті отримуємо чистий грошовий потік.
Коли використовувати: непрямий метод використовується для аналізу того, скільки грошей згенерував бізнес за період. Він показує зв'язок між прибутком і грошима. Він корисний для власника, щоб зрозуміти, чи дійсно бізнес заробляє гроші, або прибуток — це паперова цифра.

<u>Прямий метод — календар платежів</u>

Цей метод показує, коли саме гроші надходять і коли витрачаються.
Як це працює: розписуємо по днях, тижнях або місяцях всі реальні надходження (оплати від клієнтів, кредити, інвестиції) та всі реальні платежі (постачальникам, зарплата, податки, %, погашення кредитів, CAPEX). Різниця між надходженнями та платежами в кожному періоді — це зміна залишку грошей.
Коли використовувати: прямий метод використовується для управління ліквідністю. Він показує, чи вистачить грошей на завтра, на наступний тиждень, на наступний місяць. Саме цей метод дозволяє виявити касові розриви і вжити заходів заздалегідь.
Практичне правило: непрямий метод — для власника, щоб зрозуміти бізнес. Прямий метод — для CFO, щоб керувати грошима. Професійний CFO будує обидва.

Як уникнути ситуації прибуток є, а грошей немає

Це класична пастка зростання. Компанія росте, показує гарний прибуток, а грошей стає менше. Ось як це відбувається і як цього уникнути.
Як виникає пастка зростання:
Компанія збільшує продажі на 20%. Для цього вона закуповує на 20% більше сировини, наймає нових людей, дає більше відстрочок новим клієнтам. Гроші йдуть на закупівлю та зарплату сьогодні. А виручка від нових продажів надійде через 30-60 днів. У результаті грошовий потік стає негативним — грошей витрачається більше, ніж надходить. Компанія показує прибуток (бо продажі зросли), але грошей на рахунку стає менше. Якщо це триває кілька місяців — компанія може збанкрутувати, будучи прибутковою.
Як уникнути:
1: прогнозуйте Cash Flow до того, як почнете зростати. Не починайте зростання, не порахувавши, скільки грошей воно вимагатиме. Якщо зростання на 20% вимагає додаткових 5 млн ₴ оборотного капіталу — ці гроші мають бути знайдені заздалегідь.
2: відстежуйте оборотність. Чим швидше ви отримуєте гроші від клієнтів, тим менше грошей застрягає в дебіторці. Чим повільніше ви платите постачальникам, тим більше грошей залишається у вас. Скорочення періоду обороту дебіторки на 5 днів може звільнити мільйони ₴.
3: створюйте резерв. Ніколи не плануйте, що залишок грошей буде близьким до 0. Завжди майте резерв на 1-2 місяці операційних витрат.

4: майте план Б. Домовтеся з банком про кредитну лінію до того, як вона знадобиться. Коли грошей вже немає, банк дасть кредит на гірших умовах або відмовить взагалі.

Зв'язок Cash Flow з іншими бюджетами

Бюджет грошових потоків не існує окремо. Він тісно пов'язаний з іншими бюджетами.

З бюджетом доходів: виручка у бюджеті доходів визначає надходження грошей від клієнтів. Але надходження відбуваються з затримкою — на термін відстрочки платежу.

З бюджетом операційних витрат: операційні витрати визначають платежі постачальникам, зарплату, податки. Але платежі відбуваються з затримкою — на термін відстрочки, яку дають постачальники.

З бюджетом CAPEX: інвестиції визначають великі платежі, які забирають гроші сьогодні. Вони не впливають на прибуток одразу, але сильно впливають на грошовий потік.

З прогнозним балансом: зміна грошей на рахунку — це частина балансу. Cash Flow показує, як змінюється стаття грошові кошти в балансі.

Приклад: пекарня «Свіжий Хліб»

Розглянемо, як будується бюджет грошових потоків для пекарні «Свіжий Хліб».

Базові дані:

- Компанія планує збільшити виручку з 150 до 172,5 млн ₴ (зростання 15%).
- Середня відстрочка для клієнтів — 30 днів (дебіторка).
- Середня відстрочка від постачальників — 15 днів (кредиторка).
- Запаси зростають пропорційно обсягу продажів.
- Компанія планує інвестиції 10 млн ₴ (CAPEX).

Крок **1.** Прогноз надходжень (прямим методом)

У січні компанія відвантажила продукцію на 14,4 млн ₴ (1/12 річної виручки). Але гроші від клієнтів надійдуть із затримкою 30 днів. Тому в січні надходжень не буде (або будуть тільки від старих замовлень). У лютому надійдуть гроші за січневі відвантаження.

Прогнозування надходжень вимагає знання графіка оплат: яка частка клієнтів платить з відстрочкою, яка — за фактом, яка — затримує оплату.

Крок **2.** Прогноз платежів (прямим методом)

У січні компанія закуповує сировину для січневого виробництва. Але оплата постачальникам відбувається з відстрочкою 15 днів. Тому в січні платежів може не бути, а в лютому будуть платежі за січневі закупівлі.

Зарплата виплачується в кінці місяця. Податки — згідно з графіком. % за кредитом — щомісяця. CAPEX — згідно з графіком будівництва.

Крок **3.** Розрахунок сальдо

Починаємо з залишку грошей на початок місяця. Додаємо надходження. Віднімаємо платежі. Отримуємо залишок на кінець місяця.

Якщо в якомусь місяці залишок стає негативним — це касовий розрив. Його треба закрити: або перенести платежі, або використати кредитну лінію, або залучити додаткове фінансування.

Як виглядає касовий розрив на практиці:

Уявіть, що в березні компанія має заплатити 3 млн ₴ податків і 2 млн ₴ %. А надходження від клієнтів у березні складають тільки 4 млн ₴. Залишок грошей на початок березня — 1 млн ₴. Разом: 1 + 4 - 3 - 2 = 0. Рівно 0. Але якщо хтось із клієнтів затримає оплату на тиждень, залишок стане негативним. Тому потрібен резерв.

Як компанія уникає касових розривів:

1: вона домовляється з постачальниками про довшу відстрочку. Якщо вдається збільшити кредиторку з 15 до 30 днів, це додає 1-2 млн ₴ до залишку грошей.

2: вона прискорює оплати від клієнтів. Знижка 2% за оплату протягом 10 днів може значно скоротити дебіторку.

3: вона має кредитну лінію в банку на випадок непередбачених затримок.

4: вона планує великі платежі (CAPEX) на ті періоди, коли грошей буде достатньо.

Що робити, коли касовий розрив неминучий

Іноді касового розриву не уникнути — великі інвестиції, сезонне падіння продажів, затримка оплати від ключового клієнта. У такій ситуації важливо діяти швидко і системно.

Крок **1.** Переглянути всі платежі

Які платежі можна перенести? Постачальники часто погоджуються на затримку 5-10 днів, якщо попередити заздалегідь. Податки переносити не можна — це штрафи. Зарплату переносити не можна — це втрата персоналу. % переносити не можна — це псування кредитної історії.

Крок **2.** Прискорити надходження

Зателефонувати ключовим клієнтам і попросити оплатити достроково. Запропонувати знижку за передоплату. Це не завжди працює, але часто дає результат.

Крок **3.** Використати кредитну лінію

Якщо є домовленість з банком, використати кредитну лінію на суму розриву.

Крок **4.** Продати активи

Якщо є невикористовуване обладнання, транспорт, складські залишки — продати їх.

Крок **5.** Повідомити власника

Власник має знати про касовий розрив до того, як він стався. Ніколи не приховуйте проблему. Власник може допомогти грошима, або прийняти рішення про скорочення витрат, або погодитися на затримку платежів.

Наслідки помилок у бюджетуванні Cash Flow

Помилки в бюджеті грошових потоків коштують дорожче, ніж помилки в будь-якому іншому бюджеті.

Негативний залишок — це криза.

Якщо в бюджеті помилка і грошей на рахунку немає, коли треба платити зарплату — ви не зможете цього виправити за 1 день. Вам знадобиться тиждень, щоб отримати кредит, або місяць, щоб продати активи. А зарплату треба платити сьогодні.

Недостатній резерв — це ризик.

Якщо ви запланували залишок 100 тис. ₴, а 1 клієнт затримав оплату на 200 тис. ₴ — ви вже в мінусі. Резерв має бути достатнім для покриття непередбачених затримок.

Ігнорування сезонності — це пастка.

Якщо у вашому бізнесі є сезонність, грошові потоки нерівномірні. Влітку грошей багато, взимку — мало. Бюджет Cash Flow має це враховувати. Не можна будувати бюджет, виходячи з середньомісячних цифр.

Відповідь на центральне питання розділу

Як бюджет грошових потоків допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

1: він запобігає банкрутству. Найчастіша причина банкрутства прибуткових компаній — нестача грошей. Бюджет Cash Flow показує, коли грошей буде недостатньо, і дозволяє вжити заходів заздалегідь.

2: він дозволяє планувати великі витрати. Коли ви знаєте, що через півроку у вас буде 10 млн ₴ надлишку грошей, ви можете спрямувати їх на розвиток. Коли ви знаєте, що через три місяці буде нестача — ви відкладаєте інвестиції.

3: він зменшує вартість фінансування. Коли ви домовляєтеся з банком про кредит заздалегідь, ви отримуєте кращу ставку. Коли ви шукаєте гроші в останній момент — ви переплачуєте.

4: він дає впевненість. Власник, який бачить прогноз Cash Flow, знає, що бізнес під контролем. Він може спати спокійно, не боячись, що завтра не буде чим платити зарплату.

Бюджет грошових потоків — це не технічна таблиця. Це інструмент виживання. Компанія, яка будує його регулярно, рідше потрапляє в кризу. Компанія, яка ігнорує його, ризикує збанкрутувати, навіть будучи прибутковою.

Прогнозний баланс (Balance Sheet Budget)

Прогнозний баланс — це фін. модель, яка показує, як будуть виглядати активи, зобов'язання та власний капітал підприємства на кінець бюджетного періоду. Він є завершальним елементом бюджетної системи.

Багато CFO недооцінюють прогнозний баланс, вважаючи його технічною формальністю. Це помилка. Прогнозний баланс виконує три критичні функції:

1. Він перевіряє модель на коректність. Якщо баланс не сходиться — в бюджеті є помилка.
2. Він показує зміну структури капіталу. Власник бачить, як зміняться активи, борги та його частка.
3. Він є обов'язковим для банків та аудиторів. Без прогнозного балансу жоден банк не прийме бюджет для оцінки кредитоспроможності.

<u>Що таке прогнозний баланс просто</u>

Баланс — це знімок фін-о стану компанії на певну дату. Він показує, чим володіє компанія (активи), що вона винна (зобов'язання), і що належить власникам (власний капітал).

Прогнозний баланс — це той самий знімок, але на кінець наступного року. Він будується на основі 3 джерел:

- Поточний баланс — з чого починаємо.
- Бюджет доходів і витрат — який буде чистий прибуток.
- Бюджет CAPEX та Cash Flow — як зміняться активи, борги та гроші.

Головне правило: сума активів завжди = сумі зобов'язань та власного капіталу. Якщо після всіх розрахунків ця рівність порушується — в бюджеті є помилка.

Структура прогнозного балансу

Активи — це те, що належить компанії і приносить їй економічні вигоди. Вони поділяються на:

Необоротні активи. Це активи, які служать більше 1 року: обладнання, будівлі, транспорт, НМА (software, ліцензії). Вони зростають за рахунок CAPEX (купівля нового) і зменшуються за рахунок амортизації (зносу).

Оборотні активи. Це активи, які використовуються протягом 1 року: запаси, дебіторська заборгованість (гроші, які винні клієнти), грошові кошти на рахунках. Вони зростають при збільшенні обсягів бізнесу.

Зобов'язання — це те, що компанія винна іншим. Вони поділяються на:

Довгострокові зобов'язання. Борги, які треба повернути більше ніж через рік: довгострокові кредити, облігації.

Короткострокові зобов'язання. Борги, які треба повернути протягом року: кредиторська заборгованість (ми винні постачальникам), короткострокові кредити, податки до сплати.

Власний капітал — це те, що належить власникам. Він складається з:

Статутний капітал. Гроші, вкладені власниками при створенні компанії.

Нерозподілений прибуток. Прибуток, який компанія заробила і не виплатила власникам як дивіденди. Він зростає на суму чистого прибутку і зменшується на суму виплачених дивідендів.

Як прогнозний баланс пов'язаний з іншими бюджетами

Прогнозний баланс не існує окремо. Він є результатом роботи всієї бюджетної системи.

Зв'язок з бюджетом доходів і витрат (P&L):

Чистий прибуток з P&L додається до нерозподіленого прибутку у власному капіталі. Якщо компанія планує виплачувати дивіденди, вони віднімаються.

Чим більший прибуток — тим більший власний капітал. Чим більший власний капітал — тим менше компанії потрібно позикових грошей.

Зв'язок з бюджетом CAPEX:

CAPEX збільшує необоротні активи (нове обладнання, будівлі). Амортизація (яка розраховується від вартості необоротних активів) зменшує їх і одночасно зменшує прибуток (через амортизаційні відрахування).

Чим більше інвестицій — тим більше необоротних активів. Але тим більше амортизація, яка зменшує прибуток.

Зв'язок з бюджетом Cash Flow:

Зміна грошей у балансі = чистому грошовому потоку за період. Якщо компанія згенерувала позитивний грошовий потік — гроші на рахунку зросли. Якщо негативний — зменшилися.

Зростання дебіторки або запасів (оборотних активів) забирає гроші (вони заморожені в активах). Зростання кредиторки (зобов'язань) додає гроші (ми не платимо постачальникам).

Покроковий процес побудови прогнозного балансу

Крок **1.** Починаємо з поточного балансу

Беремо баланс на початок року. Це відправна точка. Всі зміни будуть розраховуватися відносно нього.

Крок **2.** Прогнозуємо необоротні активи

Беремо поточну вартість необоротних активів. Додаємо CAPEX (заплановані інвестиції). Віднімаємо амортизацію (розраховану на основі існуючих та нових активів). Отримуємо прогнозну вартість необоротних активів на кінець року.

Крок **3.** Прогнозуємо оборотні активи

Прогнозування оборотних активів базується на прогнозі виручки:

Дебіторська заборгованість. Якщо компанія працює з відстрочкою, дебіторка зростає пропорційно виручці. Якщо виручка зростає на 15%, дебіторка зростає на 15%. Але якщо компанія змінює політику роботи з клієнтами (скорочує відстрочку), дебіторка може зростати повільніше.

Запаси. Якщо обсяг продажів зростає, запаси зростають пропорційно. Але якщо компанія оптимізує складські запаси, вони можуть зростати повільніше.

Грошові кошти. Беремо початковий залишок, додаємо чистий грошовий потік (з бюджету Cash Flow), отримуємо кінцевий залишок.

Крок **4.** Прогнозуємо зобов'язання

Кредиторська заборгованість. Якщо компанія працює з відстрочкою від постачальників, кредиторка зростає пропорційно витратам (або обсягу закупівель).

Кредити. Беремо поточний залишок кредитів. Додаємо нові кредити (якщо плануємо залучати). Віднімаємо погашення (згідно з графіком). Отримуємо кінцевий залишок.

Інші зобов'язання. Податки до сплати, нарахована зарплата, інші нарахування — прогнозуються на основі планових витрат.

Крок **5.** Прогнозуємо власний капітал

Статутний капітал. Зазвичай не змінюється (якщо не планується додаткова емісія).

Нерозподілений прибуток. Беремо поточний залишок. Додаємо чистий прибуток (з P&L). Віднімаємо дивіденди (якщо планується виплата). Отримуємо кінцевий залишок.

Крок **6.** Перевіряємо баланс

Сума активів має = сумі зобов'язань та власного капіталу. Якщо рівність не виконується — в моделі є помилка. Потрібно перевірити всі розрахунки.

Найчастіша причина дисбалансу — неправильний розрахунок грошових коштів (не збігається з Cash Flow) або неправильний розрахунок нерозподіленого прибутку (не збігається з P&L).

Типові помилки при прогнозуванні балансу

Помилка **1.** Ігнорування прогнозного балансу

Багато CFO будують P&L і Cash Flow, але не будують прогнозний баланс. Вони вважають, що баланс сам вийде. Не вийде. Без свідомої побудови балансу модель не є повною.

Помилка **2.** Розрахунок Cash Flow як залишкової величини

Іноді Cash Flow розраховується як те, що залишилося після балансу. Це неправильно. Cash Flow має бути розрахований незалежно, а баланс має з ним сходитися.

Помилка **3.** Неправильний розрахунок амортизації

Амортизація впливає і на необоротні активи (зменшує їх), і на прибуток (зменшує його). Помилка в розрахунку амортизації призводить до помилок в обох бюджетах.

Помилка **4.** Ігнорування змін в оборотному капіталі

Зростання дебіторки або запасів забирає гроші. Це має бути відображено і в Cash Flow, і в балансі. Якщо це не враховано, модель покаже прибуток, якого немає.

Помилка **5.** Баланс не сходиться — і це ігнорується

Якщо баланс не сходиться, але CFO вирішує закрити очі, вся модель стає некоректною. Банк не прийме такий бюджет. Аудитори виявлять помилку. Власник отримає неправильну інформацію.

Приклад: прогнозний баланс пекарні «Свіжий Хліб»

Розглянемо, як будується прогнозний баланс для пекарні «Свіжий Хліб».

Вихідні дані:

- Баланс на початок року: ОЗ 80 млн, запаси 5 млн, дебіторка 10 млн, гроші 10 млн, кредиторка 8 млн, кредити 20 млн, власний капітал 77 млн.
- Плановий чистий прибуток на рік: 33 млн ₴.
- Планові дивіденди: 0 (весь прибуток реінвестується).
- Плановий CAPEX: 10 млн ₴.
- Планова амортизація: 4 млн ₴.
- Зростання виручки: 15%.
- Політика роботи з клієнтами та постачальниками не змінюється.

Прогноз необоротних активів:

ОЗ на початок: 80 млн. Додаємо CAPEX: +10 млн. Віднімаємо амортизацію: -4 млн. Отримуємо: 86 млн.

Прогноз оборотних активів:

Запаси зростають пропорційно виручці (15%): 5 млн × 1,15 = 5,75 млн.

Дебіторка зростає пропорційно виручці (15%): 10 млн × 1,15 = 11,5 млн.

Грошові кошти: початок 10 млн + чистий грошовий потік (з Cash Flow) 19 млн = 29 млн.

Прогноз зобов'язань:

Кредиторка зростає пропорційно витратам (які зросли на 15%): 8 млн × 1,15 = 9,2 млн.

Кредити: початок 20 млн. Додаємо нові кредити: 0 (не плануємо). Віднімаємо погашення: -5 млн. Отримуємо: 15 млн.

Прогноз власного капіталу:

Статутний капітал: не змінюється - 10 млн.

Нерозподілений прибуток: початок 67 млн + чистий прибуток 33 млн - дивіденди 0 = 100 млн.

Перевірка балансу:

Активи: 86 + 5,75 + 11,5 + 29 = 132,25 млн.

Пасиви: 9,2 + 15 + 10 + 100 = 134,2 млн.

Дисбаланс: 1,95 млн. Це означає, що в моделі є помилка.

Пошук помилки:
Перевіряємо грошові кошти. У Cash Flow ми розрахували, що чистий грошовий потік = 19 млн. Але якщо подивитися на зміну балансу: активи зросли на 132,25 - 105 = 27,25 млн, пасиви зросли на 134,2 - 105 = 29,2 млн. Різниця — 1,95 млн.
Можливо, ми неправильно розрахували Cash Flow (не врахували зміну дебіторки та запасів). Або неправильно розрахували нерозподілений прибуток.
Після виправлення помилок баланс сходиться. Модель коректна.

Відповідь на центральне питання розділу

Як прогнозний баланс допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?
1: він виявляє помилки в моделі.
Якщо баланс не сходиться — в бюджеті є помилка. Це може бути неправильний розрахунок прибутку, неправильний розрахунок Cash Flow, неправильне прогнозування активів або зобов'язань. Без прогнозного балансу ця помилка залишиться непоміченою. З прогнозним балансом вона виявляється до того, як бюджет буде затверджено.
2: він показує зміну структури капіталу.
Власник бачить, як зміняться активи (більше обладнання, більше запасів), борги (менше кредитів) та власний капітал (більше нерозподіленого прибутку). Він розуміє, що бізнес стає міцнішим, або навпаки — що боргове навантаження зростає.
3: він дозволяє оцінити фін. стійкість.
На основі прогнозного балансу можна розрахувати коефіцієнти ліквідності, фін. стійкості, автономії. Вони показують, чи витримає компанія кризу, чи зможе виконати свої зобов'язання.
Прогнозний баланс — це інструмент контролю якості всієї бюджетної моделі. Без нього бюджет — це просто набір таблиць, які можуть містити помилки. З ним — це система, яку можна перевірити, довіряти і використовувати для прийняття рішень.

Сучасні концепції гнучкого планування (Beyond Budgeting, Rolling Forecasts)

Класичне річне бюджетування має серйозні обмеження в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Воно було створено в епоху, коли ринки змінювалися повільно, конкуренція була стабільною, а компанії могли планувати на рік уперед з прийнятною точністю.
Сьогодні це не так. Валютні коливання, зміна цін на сировину, нові технології, геополітичні кризи, зміна поведінки споживачів — все це робить річний бюджет застарілим через кілька місяців після його затвердження.
Сучасний CFO не може ігнорувати ці зміни. Він має володіти інструментами, які дозволяють планувати гнучко, швидко реагувати на зміни, перерозподіляти ресурси в реальному часі. Цей розділ знайомить з 2 ключовими концепціями гнучкого планування — Beyond Budgeting та Rolling Forecasts.

<u>Обмеження класичного річного бюджетування</u>

Перш ніж говорити про альтернативи, варто чітко розуміти, з якими проблемами стикається класичний підхід.
Проблема **1.** Негнучкість
Річний бюджет фіксує плани на 12 місяців. Але ринок змінюється. Якщо через три місяці після затвердження бюджету курс $ змінився на 20%, або з'явився новий конкурент, або ціна на сировину зросла на 30% — бюджет стає неактуальним.
Компанія продовжує керуватися цифрами, які не відповідають реальності. Вона або втрачає можливості (тому що в бюджеті немає грошей на новий проект), або продовжує витрачати на те, що вже не актуально (тому що так заплановано).
Проблема **2.** Бюрократизація
Процес річного бюджетування займає 2-4 місяці. За цей час підрозділи готують свої бюджети, узгоджують їх, захищають перед керівництвом. Величезна кількість часу та енергії витрачається на політику — керівники намагаються закласти більше витрат, занизити плани продажів, виграти в переговорах.
Цей процес не додає цінності бізнесу. Він просто створює ілюзію контролю.
Проблема **3.** Орієнтація на виконання плану, а не на результат
Класичне бюджетування нагороджує за виконання плану. Менеджер, який виконав план, отримує премію. Менеджер, який перевиконав план, але втратив можливість зробити більше (тому що не було грошей у бюджеті), отримує менше.
Це створює стимули для заниження планів (щоб їх було легко виконати) та уникнення ризику (щоб не відхилятися від бюджету). Компанія стає повільною, обережною, втрачає агресивність.

Проблема **4.** Відірваність від стратегії

Річний бюджет часто не пов'язаний з довгостроковою стратегією. Він будується на основі минулий рік + інфляція, а не на основі куди ми хочемо прийти через 5 років. Бюджет стає рутиною, а не інструментом стратегічного управління.

Проблема **5.** Ігнорування невизначеності

Класичний бюджет — це 1 число. Але реальність — це діапазон. Якщо виручка виявиться на 10% нижчою, що станеться? Якщо на 20% вищою — чи вистачить ресурсів? Класичний бюджет не дає відповідей на ці питання.

Концепція Beyond Budgeting: управління без традиційного бюджету

Beyond Budgeting — це підхід, який відмовляється від фіксованого річного бюджету як основного інструменту управління. Він був розроблений на основі досвіду найбільших і найдинамічніших компаній світу (Handelsbanken, Toyota, Novartis та інші), які довели, що можна ефективно управляти бізнесом без традиційного бюджету.

Що таке Beyond Budgeting:

Замість того, щоб раз на рік затверджувати фіксований план і потім намагатися його виконати, компанія створює систему, яка дозволяє приймати рішення в реальному часі на основі поточної ситуації. Вона не каже менеджерам ось ваш бюджет, тримайтеся в його межах. Вона каже ось наші стратегічні цілі, ось ключові показники, ось ресурси, які ми можемо виділити. Ви маєте право приймати рішення, як їх використовувати, але ви відповідаєте за результат.

Ключові принципи Beyond Budgeting:

Принцип **1.** Стратегія замість бюджету. Компанія не планує детально на рік уперед. Вона визначає довгострокову стратегію (3-5 років) і діє в її рамках, адаптуючи тактику до поточної ситуації.

Принцип **2.** Ковзні прогнози замість фіксованого бюджету. Прогнози оновлюються регулярно (щоквартально або щомісяця) на основі фактичних даних. Горизонт прогнозування завжди однаковий (напр., наступні 4 квартали), тому прогноз завжди актуальний.

Принцип **3.** Децентралізація рішень. Рішення про витрати приймаються на рівні тих, хто безпосередньо працює з клієнтами або виробляє продукцію. Вони не потребують затвердження зверху, якщо витрати в межах визначених повноважень.

Принцип **4.** Відповідальність за результат, а не за бюджет. Менеджер відповідає не за те, що вклався в бюджет, а за те, що досягнув цілей (зростання продажів, прибутковості, задоволеності клієнтів).

Принцип **5.** Прозорість та відкритість. Всі менеджери бачать фінрезультати всієї компанії, а не тільки свого підрозділу. Це дозволяє порівнювати ефективність і вчитися 1 в одного.

Принцип **6.** Гнучкість у використанні ресурсів. Ресурси не закріплені за підрозділами на весь рік. Вони перерозподіляються в міру зміни пріоритетів.

Кому підходить Beyond Budgeting:

Beyond Budgeting найкраще працює в компаніях, які працюють у нестабільному середовищі, де зміни відбуваються швидко. Це технологічні компанії, ритейл, швидкісні виробництва, послуги.

Він менш ефективний у компаніях з довгими інвестиційними циклами, де рішення про великі витрати приймаються заздалегідь (напр., важка промисловість, інфраструктурні проекти).

Чи означає Beyond Budgeting відсутність контролю?

Ні. Beyond Budgeting не означає, що компанія не контролює витрати. Вона контролює їх по-іншому:

- Замість детального бюджету — ключові показники ефективності (KPI) та ліміти повноважень.
- Замість щомісячного порівняння факт vs бюджет — регулярний аналіз трендів та відхилень від стратегічних цілей.
- Замість контролю зверху — самоконтроль і відповідальність на місцях.

Ковзні прогнози (Rolling Forecasts)

Ковзний прогноз — це метод планування, при якому прогноз оновлюється регулярно (щомісяця або щокварталу) на фіксований горизонт (напр., наступні 4 або 8 кварталів).

Як це працює:

У січні компанія будує прогноз на наступні 4 квартали (Q1, Q2, Q3, Q4). У квітні вона оновлює прогноз на наступні 4 квартали (Q2, Q3, Q4, Q1 наступного року). У липні — знову оновлює (Q3, Q4, Q1, Q2). І так далі.

Прогноз завжди охоплює фіксований горизонт (напр., 12 місяців), але він завжди актуальний, тому що оновлюється на основі фактичних даних.

Відмінність від річного бюджету:

Класичний річний бюджет	Ковзний прогноз
Фіксований на рік Базується на припущеннях, зроблених раз на рік Швидко старіє Орієнтований на виконання Вимагає коригувань (якщо змінилися умови)	Оновлюється кожен квартал/місяць Враховує поточну ситуацію Завжди актуальний Орієнтований на результат Змінюється автоматично при оновленні

Як будувати ковзний прогноз:

Крок **1.** Визначте горизонт прогнозування (4 квартали, 6 кварталів, 12 місяців). Вибір залежить від стабільності бізнесу. Чим нестабільніший ринок — тим коротший горизонт.

Крок **2.** Визначте періодичність оновлення (щомісяця, щокварталу). Щомісячне оновлення дає більшу точність, але потребує більше ресурсів.

Крок **3.** Побудуйте гнучку модель, де всі показники пов'язані між собою. Зміна 1 параметра (курс валюти, ціна сировини) автоматично змінює всі інші.

Крок **4.** Регулярно оновлюйте прогноз на основі фактичних даних. Якщо фактичні дані відрізняються від прогнозу — аналізуйте причини і коригуйте припущення.

Крок **5.** Використовуйте прогноз не тільки для контролю, а й для прийняття рішень. Якщо прогноз показує, що через 3 місяці грошей буде недостатньо — дійте зараз, а не чекайте, поки це станеться.

Як інтегрувати гнучкі підходи в операційну діяльність

Перехід від класичного бюджетування до гнучкого планування — це не просто технічна зміна, а культурна трансформація. Вона потребує зміни підходів до управління, мотивації та контролю.

Етап **1.** Починаємо з малого

Не варто відмовлятися від річного бюджету одразу. Почніть з впровадження ковзних прогнозів як додаткового інструменту. Залиште річний бюджет для цілей контролю, а ковзний прогноз використовуйте для оперативного управління.

Етап **2.** Впроваджуємо регулярне оновлення

Встановіть графік оновлення прогнозу: напр., 5-го числа кожного місяця. Зробіть це частиною операційної рутини. Чим регулярніше оновлення, тим точніший прогноз.

Етап **3.** Переходимо до управління за ключовими показниками

Замість детального контролю кожної статті витрат, зосередьтеся на ключових показниках: виручка, маржа, грошовий потік, рентабельність. Встановіть ліміти повноважень: менеджери можуть приймати рішення в межах визначених сум без додаткового затвердження.

Етап **4.** Змінюємо систему мотивації

Перестаньте нагороджувати за виконання бюджету. Почніть нагороджувати за досягнення стратегічних цілей, за зростання, за якість рішень. Менеджер, який перевищив бюджет, але створив нову можливість для бізнесу, має отримувати більше, ніж той, хто виконав бюджет, але не створив нічого нового.

Етап **5.** Впроваджуємо прозорість

Всі менеджери мають бачити результати всієї компанії, а не тільки свого підрозділу. Це дозволяє порівнювати ефективність, вчитися 1 в одного, приймати рішення на основі повної картини.

Етап **6.** Переходимо до Beyond Budgeting

Коли гнучкі підходи стануть частиною культури, можна поступово відмовлятися від фіксованого річного бюджету. Перехід може зайняти 1-3 роки. Важливо не форсувати, а дозволити організації адаптуватися.

Розберемо цей процес на прикладі мережі кав’ярень «Smart Coffee».

Пройдемо всі 6 етапів і подивимося: чому це знадобилося, як саме це зробити і який фінрезультат компанія отримає на виході.

Чому це взагалі потрібно починати? (Передумови)

Ситуація: У грудні CFO затвердив жорсткий бюджет мережі на наступний рік. Але вже в березні різко зросла закупівельна ціна на кавові зерна, а поруч із 3 точками відкрилися потужні конкуренти.

За класичним бюджетом директори кав’ярень зв’язані по руках: вони не можуть швидко змінити постачальника, запустити незаплановану акцію чи купити нове обладнання для літніх напоїв, бо цих грошей немає в річному бюджеті. Поки йдуть тижні погоджень — клієнти йдуть до конкурентів, а бізнес втрачає гроші. Компанії потрібна гнучкість.

ЯК це працює на практиці:

Етап **1.** Починаємо з малого

- Як діємо: Ніхто не рве старий річний бюджет — він залишається у власника компанії як загальний орієнтир для спокою. Але для щоденної роботи CFO запускає ковзний прогноз (Rolling Forecast). Це план, який завжди дивиться на 3 або 6 місяців уперед.
- Що відбувається в кав'ярні: У квітні директор кав'ярні планує не до кінця року, а чітко розписує травень, червень і липень з урахуванням того, що ціна на зерно вже зросла.

Етап **2.** Впроваджуємо регулярне оновлення

- Як діємо: Створюємо залізобетонну звичку. Кожного 5-го числа місяця директори кав'ярень оновлюють свій ковзний прогноз у системі.
- Що відбувається в кав'ярні: 5-го травня директор бачить, що погода буде спекотною. Він зменшує в прогнозі закупки молока для капучино, але вдвічі збільшує закупку льоду і сиропів для холодних напоїв на червень. Прогноз стає живим і максимально точним.

Етап **3.** Переходимо до управління за ключовими показниками

- Як діємо: CFO перестає бути міліціонером, який сварить за перевитрату на серветках. Він встановлює правила гри: Ваша мета — тримати маржу не нижче 25%. У межах 50 000 ₴ на місяць ви можете приймати будь-які рішення без мого підпису.
- Що відбувається в кав'ярні: У кав'ярні ламається кавомолка. Раніше директор чекав би тиждень на погодження ремонту. Тепер, маючи ліміт повноважень, він того ж дня викликає майстра і платить йому. Маржа зберігається, кав'ярня працює без зупинки.

Етап **4.** Змінюємо систему мотивації

- Як діємо: Раніше директор отримував премію, якщо просто вписався в бюджет і не витратив зайвого. Тепер бонуси платять за створення цінності.
- Що відбувається в кав'ярні: Директор самостійно вирішив витратити на 10 000 ₴ більше на локальну рекламу в Instagram (перевищив статтю витрат). Але завдяки цьому він залучив 300 нових клієнтів і збільшив загальну виручку на 60 000 ₴. За старим підходом його б оштрафували за перевитрату. За гнучким — йому дадуть премію, бо він діяв як підприємець і приніс компанії прибуток.

Етап **5.** Впроваджуємо прозорість

- Як діємо: CFO відкриває доступ до результатів. Тепер кожен директор кав'ярні бачить показники інших точок мережі (виручку, маржу, середній чек).
- Що відбувається в кав'ярні: Директор точки на Подолі бачить, що точка на Хрещатику продає втричі більше десертів. Він не йде жалітися керівництву, а дзвонить колезі: Слухай, як ти це робиш? Виявляється, той просто змінив розстановку тістечок на вітрині і додав дегустаційні сети. Досвід миттєво масштабується на всю мережу.

Етап **6.** Переходимо до Beyond Budgeting (через 1-3 роки)

- Як діємо: Культура прижилася. Менеджери навчилися відповідати за гроші, орієнтуватися на маржу і регулярно оновлювати прогнози. Тепер компанія офіційно відмовляється від складання річного бюджету в грудні.
- Що відбувається в кав'ярні: Бізнес живе у безперервному потоці. Планування йде без кінцевої дати — просто завжди на 4 квартали вперед від поточної точки. Немає стресу наприкінці року, немає ігор у давайте витратимо ці гроші до 31 грудня, бо наступного року нам уріжуть бюджет.

Який результат отримує компанія?

1. Антикрихкість: Бізнес реагує на зміни ринку за лічені дні, а не місяці.
2. Вивільнення часу: Фін. відділ більше не витрачає сотні годин на звірку план/факт по кожній дрібній статті, а займається аналітикою та пошуком точок росту.
3. Еволюція команди: Менеджери з простих виконавців бюджету перетворюються на партнерів по бізнесу, які думають про те, як компанії заробити більше.

Практичні інструменти для гнучкого планування

Інструмент **1.** Гнучка фінансова модель

Побудуйте модель в Excel або ERP, де всі показники пов'язані між собою. Введення нового курсу валюти або ціни на сировину має автоматично перераховувати всі бюджети. Це дозволяє оновлювати прогноз за хвилини, а не за дні.

Інструмент **2.** Сценарне планування

Замість 1 прогнозу — три сценарії: оптимістичний, базовий, песимістичний. При оновленні прогнозу коригуйте всі три сценарії. Це дозволяє бачити діапазон можливих результатів і бути готовим до різних варіантів.

Інструмент **3.** Дашборди та візуалізація

Використовуйте BI-інструменти (Power BI, Tableau, Google Looker) для візуалізації прогнозів та фактичних даних. Дашборди дозволяють бачити картину в реальному часі, а не чекати звітності в кінці місяця.

Інструмент **4.** Регулярні огляди

Проводьте щомісячні або щоквартальні огляди прогнозу. Аналізуйте відхилення, з'ясовуйте причини, коригуйте припущення. Огляди мають бути короткими і фокусуватися на рішеннях, а не на звітах.

Приклад: пекарня «Свіжий Хліб» переходить на гнучке планування

Пекарня «Свіжий Хліб» традиційно використовувала річний бюджет. Але в умовах війни та нестабільної економіки бюджет ставав неактуальним через 3-4 місяці. CFO вирішив впровадити гнучкі підходи.

Етап **1.** Впровадження ковзного прогнозу

CFO побудував гнучку фінансову модель. Він залишив річний бюджет для звітності перед власником, а для оперативного управління почав будувати ковзний прогноз на наступні 4 квартали, оновлюючи його щомісяця.

Етап **2.** Сценарне планування

CFO почав будувати три сценарії: оптимістичний, базовий, песимістичний. Він включив в них ключові ризики: зміна курсу ₴, зміна ціни на борошно, зміна попиту.

Етап **3.** Щомісячні огляди

Кожного місяця CFO збирав керівників підрозділів і аналізував відхилення. Якщо виручка була нижчою за прогноз, вони шукали причини і коригували плани. Якщо вищою — шукали можливості для додаткового зростання.

Етап **4.** Децентралізація рішень

CFO встановив ліміти повноважень: керівники підрозділів могли приймати рішення про витрати до 50 тис. ₴ без погодження з ним. Це прискорило прийняття рішень і зменшило бюрократію.

Результат:

Через рік компанія стала більш гнучкою. Вона швидше реагувала на зміни, рідше стикалася з касовими розривами, менше часу витрачала на бюджетування. Власник отримував актуальні прогнози, а не застарілі цифри.

Коли гнучке планування не працює

Гнучке планування — це не панацея. Воно не підходить для всіх компаній і не вирішує всіх проблем.

Коли гнучке планування неефективне:

- У компаніях з довгими інвестиційними циклами (важка промисловість, енергетика, інфраструктура). Там рішення про великі інвестиції приймаються заздалегідь і потребують довгострокового планування.
- У компаніях зі слабкою фін-ю дисципліною. Гнучке планування вимагає відповідальності на місцях. Якщо менеджери не готові до відповідальності, вони будуть зловживати свободою.
- У компаніях з низькою кваліфікацією фін-ї команди. Побудова гнучкої моделі потребує навичок фін-о моделювання та аналізу.

Як визначити, чи підходить гнучке планування:

Запитайте себе: чи змінюється ваш ринок швидше, ніж раз на рік? Якщо так — гнучке планування вам потрібне. Якщо ні — можете залишити класичне бюджетування.

Як поєднуються класичне та гнучке планування: ієрархія інструментів CFO

У читача могло скластися враження, що ми спочатку навчили одному, а потім сказали, що це не працює. Це не так. Класичне та гнучке планування — це не конкуруючі підходи, а інструменти для різних цілей. Професійний CFO володіє обома і використовує їх у різних ситуаціях.

Класичне річне бюджетування — це фундамент. Воно потрібне для:

- Узгодження дій всіх підрозділів на наступний рік. Без цього хаос.
- Встановлення цілей для кожного менеджера. Без цього немає відповідальності.
- Контролю виконання. Без цього немає дисципліни.
- Комунікації з власником та банками. Вони чекають на бюджет.

Класичне бюджетування не є застарілим. Воно є базовим, і без нього неможливо побудувати систему управління. Його обмеження стають помітними тільки на певному рівні зрілості компанії.

Гнучке планування — це надбудова. Воно додається до класичного бюджету, коли компанія стикається з високою невизначеністю. Воно не скасовує бюджет, а доповнює його:

- Класичний бюджет залишається для стратегічного контролю та звітності перед власником.
- Ковзний прогноз додається для оперативного управління.
- Сценарний аналіз додається для підготовки до криз.

Ієрархія виглядає так:

1. Стратегічний план (3-5 років) — куди йдемо. Без нього немає напрямку.

2. Річний бюджет — що робимо зараз, щоб туди прийти. Без нього немає плану дій.
3. Ковзний прогноз — як коригуємо план, коли змінюються умови. Без нього план старіє.
4. Сценарний аналіз — що робимо, якщо все піде не за планом. Без нього ми не готові до криз.
Як це виглядає в роботі:
«Свіжий Хліб» будує річний бюджет в листопаді-грудні. В січні бюджет затверджено. В лютому курс $ змінюється на 15%. Бюджет стає неактуальним. Але CFO не викидає бюджет — він:
- Бере затверджений бюджет як базовий сценарій.
- Будує ковзний прогноз з урахуванням нового курсу.
- Показує власнику оновлений прогноз і пропонує коригування.
- Власник бачить: ось бюджет (який ми затвердили), ось новий прогноз (що змінилося), ось що я пропоную зробити.
Бюджет залишається точкою відліку. Ковзний прогноз — інструментом коригування. Вони працюють разом.
Висновок:
Класичне бюджетування — це основа. Якщо ви не вмієте будувати бюджет — ви не можете бути CFO. Гнучкі підходи — це наступний рівень. Якщо ви вмієте будувати бюджет, але не вмієте адаптувати його до змін — ви не можете бути ефективним CFO в сучасному світі.
Цей розділ не скасовує попередні. Він доповнює їх. Ви вивчили фундамент — тепер вивчаєте інструменти, які дозволяють працювати з невизначеністю. Разом вони створюють повний інструментарій CFO.
Відповідь на центральне питання розділу
Як гнучке планування допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?
1: ви реагуєте на зміни швидше.
Класичний бюджет застаріває через кілька місяців. Ковзний прогноз оновлюється регулярно і завжди актуальний. Коли ринок змінюється, ви бачите це в прогнозі і приймаєте рішення негайно. Це дозволяє скористатися новими можливостями, поки конкуренти ще планують.
2: ви зменшуєте бюрократію.
Процес річного бюджетування займає місяці і споживає енергію сотень людей. Гнучке планування скорочує цей час до днів. Економія часу — це економія грошей.
3: ви залучаєте менеджерів до планування.
Коли менеджери беруть участь у створенні прогнозу, вони відчувають відповідальність за нього. Вони не просто виконують план, вони керують бізнесом. Це підвищує мотивацію та якість рішень.
4: ви зменшуєте ризик неправильних рішень.
Коли у вас три сценарії, ви готові до будь-якого розвитку подій. Ви знаєте, що станеться в найгіршому випадку, і маєте план дій. Це дозволяє уникнути паніки та приймати зважені рішення.
5: ви створюєте конкурентну перевагу.
Компанія, яка швидко адаптується до змін, виграє у конкурентів. Вона може знижувати ціни, коли падає попит. Вона може збільшувати інвестиції, коли з'являється можливість. Вона не чекає наступного бюджетного циклу — вона діє зараз.

Сценарний аналіз та стресове тестування

У попередніх розділах ми навчилися будувати річний бюджет — детальний план доходів, витрат, інвестицій, грошових потоків. Але є 1 проблема: цей бюджет завжди будується на припущеннях. А припущення майже ніколи не збуваються точно.
Ринок може виявитися кращим або гіршим. Ціни на сировину можуть змінитися. Курс валюти може стрибнути. Конкурент може запустити новий продукт. Клієнт може затримати оплату.
Якщо у вас є тільки 1 бюджет — ви маєте 1 картину майбутнього. Якщо ця картина не збігається з реальністю, ви залишаєтесь без плану.
Сценарний аналіз вирішує цю проблему. Замість 1 варіанту майбутнього ви будуєте три. Це дозволяє бути готовим до різних розвитків подій і приймати рішення, знаючи, що станеться в кожному випадку.
Що таке сценарний аналіз
Сценарний аналіз — це метод планування, при якому ви будуєте не 1 бюджет, а три (або більше) варіанти майбутнього. Кожен варіант базується на різних припущеннях про ключові фактори, що впливають на бізнес.
Сценарій **1.** Оптимістичний (або зелений)
Все йде краще, ніж очікувалося. Ринок зростає швидше, ціни на сировину нижчі, клієнти платять вчасно, нові проекти реалізуються за планом. Цей сценарій показує, який максимальний результат може отримати компанія.

Сценарій **2.** Базовий (або реалістичний)
Найбільш ймовірний розвиток подій. Те, на що компанія розраховує в звичайних умовах. Це ваш основний бюджет.
Сценарій **3.** Песимістичний (або червоний)
Все йде гірше, ніж очікувалося. Ринок падає, сировина дорожчає, клієнти затримують оплати, проекти зриваються. Цей сценарій показує, який мінімальний результат може отримати компанія, і чи виживе вона в найгіршому випадку.
Навіщо це потрібно:
1, ви бачите діапазон можливих результатів. Ви знаєте не просто очікуваний прибуток 33 млн, а прибуток може бути від 15 до 45 млн в залежності від умов.
2, ви готуєтесь до поганого сценарію заздалегідь. Якщо песимістичний сценарій показує, що компанія втратить ліквідність, ви можете домовитися з банком про кредитну лінію до того, як це станеться.
3, ви можете приймати рішення, знаючи наслідки. Інвестувати в новий проект чи ні? Сценарний аналіз показує, як це рішення вплине на компанію в різних умовах.
Як будувати три сценарії
Побудова сценаріїв — це не припустимо, що все буде добре, а тепер припустимо, що все буде погано. Це системний процес, який починається з визначення ключових факторів невизначеності.
Крок **1.** Визначте ключові фактори, які впливають на ваш бізнес
Це фактори, зміна яких суттєво впливає на виручку, витрати, грошові потоки. Для пекарні це:
- Обсяг продажів. Скільки хліба та випічки продасть компанія.
- Ціна на борошно. Основна сировина, яка становить значну частку собівартості.
- Курс валюти. Якщо є імпортне обладнання або інгредієнти.
- Поведінка клієнтів. Чи будуть вони платити вчасно, чи будуть затримки.
- Конкуренція. Чи з'явиться новий гравець, чи будуть цінові війни.
Крок **2.** Визначте діапазон можливих змін для кожного фактора
Не просто ціна зміниться, а ціна може змінитися від -10% до +20%. Для цього використовуйте:
- Історичні дані. Як змінювався цей фактор в минулому.
- Експертні оцінки. Що кажуть фахівці ринку.
- Зовнішні прогнози. Прогнози НБУ, Мінфіну, галузевих асоціацій.
Для пекарні діапазон може виглядати так:
- Обсяг продажів: від -10% до +10%
- Ціна на борошно: від -5% до +25%
- Курс валюти: від -10% до +20%
- Середній термін оплати клієнтами: від 25 до 45 днів
Крок **3.** Побудуйте три комбінації факторів
Базовий сценарій — найбільш ймовірна комбінація: обсяг продажів +5%, ціна на борошно +5%, курс +5%, термін оплати 30 днів.
Оптимістичний сценарій — все добре: обсяг продажів +10%, ціна на борошно -5%, курс -5% (₴ зміцнюється), термін оплати 25 днів.
Песимістичний сценарій — все погано: обсяг продажів -10%, ціна на борошно +25%, курс +20% (₴ падає), термін оплати 45 днів.
Крок **4.** Розрахуйте три бюджети
Для кожної комбінації факторів побудуйте повний бюджет: доходи, витрати, прибуток, CAPEX, Cash Flow, прогнозний баланс. Це займає час, але дає повну картину.
Крок **5.** Проаналізуйте результати
Подивіться на ключові показники в кожному сценарії:
- Чистий прибуток
- Грошовий потік
- Залишок грошей на кінець року
- Боргове навантаження
Якщо в песимістичному сценарії залишок грошей стає негативним — компанії загрожує криза ліквідності.
Стрес-тестування: перевірка на міцність
Стрес-тестування — це різновид сценарного аналізу, при якому ви перевіряєте, чи витримає компанія екстремальні, але реалістичні умови.
Чим стрес-тестування відрізняється від сценарного аналізу:

- Сценарний аналіз будує три ймовірні сценарії.
- Стрес-тестування будує 1 екстремальний сценарій — найгірший з можливих.

Як проводити стрес-тестування:

Крок **1.** Визначте найбільш критичний ризик для бізнесу. Для пекарні це може бути різке зростання ціни на борошно або падіння продажів через зниження купівельної спроможності населення.

Крок **2.** Змоделюйте екстремальний сценарій. Напр.: ціна на борошно зростає на 40%, продажі падають на 20%, курс $ зростає на 30%.

Крок **3.** Розрахуйте бюджет для цього сценарію. Подивіться, чи виживе компанія. Якщо виживає — добре. Якщо ні — потрібно створювати резерви або хеджувати ризики.

Два критичні питання стрес-тестування:

1: точка беззбитковості. При якому рівні виручки компанія перестає заробляти і починає втрачати гроші? Якщо виручка впаде на 15%, чи залишиться компанія прибутковою?

2: точка ліквідності. При якому рівні виручки компанія перестає генерувати гроші і починає витрачати резерви? Якщо виручка впаде на 20%, чи вистачить грошей на 6 місяців?

Як використовувати сценарії для прийняття рішень

Сценарії — це інструмент для прийняття рішень. Ось як він працює.

Ситуація **1.** Інвестиційне рішення

Компанія планує інвестувати 10 млн ₴ у нове обладнання. Базовий сценарій показує, що інвестиція окупиться за 3 роки. Але що, якщо ринок впаде?

Ви дивитеся на песимістичний сценарій. Якщо інвестиція окупиться за 4 роки і в песимістичному сценарії — це прийнятно. Якщо в песимістичному сценарії інвестиція стає збитковою — потрібно шукати альтернативи або зменшувати суму.

Ситуація **2.** Управління ліквідністю

Ви бачите, що в песимістичному сценарії грошовий потік стає негативним через 4 місяці. Ви заздалегідь домовляєтесь з банком про кредитну лінію на 5 млн ₴. Якщо песимістичний сценарій реалізується — ви використовуєте кредит. Якщо ні — кредитна лінія залишається невикористаною, але ви готові.

Ситуація **3.** Ціноутворення

Базовий сценарій передбачає підвищення цін на 5%. Песимістичний сценарій показує, що при підвищенні цін на 5% продажі впадуть на 15%. Ви вирішуєте підвищити ціни тільки на 2%, щоб зберегти обсяг.

Ситуація **4.** Робота з постачальниками

Песимістичний сценарій показує, що зростання ціни на борошно на 25% знищує маржинальність. Ви починаєте переговори з постачальниками про фіксацію ціни на 12 місяців, навіть якщо це вимагає передоплати.

Ситуація **5.** Стратегічне планування

Власник хоче подвоїти бізнес за 3 роки. Базовий сценарій показує, що це можливо. Песимістичний сценарій показує, що при подвоєнні бізнесу компанія втрачає ліквідність через високу потребу в оборотному капіталі. Ви пропонуєте власнику більш консервативний план — зростання на 50% за 3 роки з поступовим збільшенням темпів.

Як презентувати сценарії власникам

Презентація сценаріїв власнику — це окреме мистецтво. Власник не хоче бачити три товсті таблиці. Він хоче бачити:

1. Який найімовірніший результат.
2. Який найгірший результат і чи виживе компанія.
3. Який найкращий результат і що для цього потрібно.
4. Що ви пропонуєте зробити.

Структура презентації:

Слайд **1.** Ключові припущення. Покажіть три сценарії у вигляді простої таблиці: які будуть ціни, курс, обсяги в кожному сценарії.

Слайд **2.** Ключові результати. Покажіть три сценарії у вигляді графіка: виручка, прибуток, грошовий потік в кожному сценарії.

Слайд **3.** Ризики. Покажіть, що станеться, якщо реалізується песимістичний сценарій. Які будуть втрати? Чи виживе компанія?

Слайд **4.** Ваші пропозиції. Що ви пропонуєте зробити, щоб:

- Збільшити ймовірність оптимістичного сценарію.
- Підготуватися до песимістичного сценарію.

- Захистити компанію від найгіршого.

Слайд **5.** План дій. Конкретні кроки на найближчі 3-6 місяців.

Тон презентації:

Не лякайте власника песимістичним сценарієм. Покажіть його як ми готові до найгіршого. Власник має бачити, що ви контролюєте ситуацію, що у вас є план на будь-який випадок.

Не перебільшуйте оптимістичний сценарій. Власник може сприйняти його як обіцянку. Краще показати його як можливість, яку ми можемо реалізувати, якщо докладемо зусиль.

Типова помилка: занадто багато сценаріїв

Іноді CFO будують 5-7 сценаріїв, намагаючись врахувати всі можливі комбінації. Це помилка. Занадто багато сценаріїв заплутують і власника, і менеджмент. Ніхто не може тримати в голові 5 варіантів майбутнього.

Правило: три сценарії — оптимально. Оптимістичний, базовий, песимістичний. Все інше — це деталі, які можна обговорити окремо.

Приклад: пекарня «Свіжий Хліб»

Розглянемо, як виглядає сценарний аналіз для пекарні «Свіжий Хліб».

Ключові фактори невизначеності:

Фактор	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Зростання ринку	+10%	+5%	-5%
Ціна на борошно	-5%	+5%	+25%
Курс $	-5%	+20%	+20%
Термін оплати клієнтів	25 днів	30 днів	45 днів

Результати сценаріїв:

Показник	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Виручка	190 млн	172,5 млн	155 млн
Чистий прибуток	38 млн	33 млн	25 млн
Грошовий потік	+22 млн	+19 млн	+12 млн
Залишок грошей на кінець року	32 млн	29 млн	22 млн

Аналіз:

Навіть у песимістичному сценарії компанія залишається прибутковою і генерує позитивний грошовий потік. Це означає, що бізнес стійкий.

Але є нюанс: у песимістичному сценарії грошовий потік значно нижчий. Якщо додати ще 1 шок (напр., затримку оплати від ключового клієнта), компанія може втратити ліквідність.

Рекомендація CFO:

1. Домовитися з банком про кредитну лінію на 5 млн ₴ на випадок касового розриву.
2. Встановити більш жорсткий контроль за дебіторською заборгованістю, щоб скоротити термін оплати з 45 до 30 днів навіть у песимістичному сценарії.
3. Переглянути контракти з постачальниками борошна — зафіксувати ціну на 6 місяців, щоб захиститися від зростання на 25%.

Відповідь на центральне питання розділу

Як сценарний аналіз та стрес-тестування допомагають підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

1: ви бачите ризики заздалегідь.

Без сценарного аналізу ви дізнаєтесь про проблему, коли вона вже сталася. З сценарним аналізом ви бачите її за 6-12 місяців до того, як вона стане критичною. Це дозволяє вжити заходів заздалегідь.

2: ви приймаєте зважені рішення.

Коли ви знаєте, що станеться в різних сценаріях, ви не ризикуєте непотрібно. Ви інвестуєте тільки в ті проекти, які витримують песимістичний сценарій. Ви не берете на себе зобов'язання, які не зможете виконати в кризу.

3: ви заспокоюєте власника.

Власник, який бачить три сценарії, знає, що ви контролюєте ситуацію. Він не панікує при першій негативній новині. Він знає, що у вас є план.

4: ви створюєте стійкість.

Сценарний аналіз і стрес-тестування допомагають побудувати більш стійкий бізнес. Ви заздалегідь створюєте резерви, домовляєтесь про кредитні лінії, диверсифікуєте постачальників. Коли настає криза, ви не втрачаєте контроль.

Сценарний аналіз — це не про песимізм. Це про готовність. Це навичка, яка відрізняє стратегічного CFO від операційного. Операційний CFO будує бюджет і сподівається, що все буде добре. Стратегічний CFO будує три бюджети і знає, що робити в будь-якому випадку.

Затвердження бюджету та комунікація з підрозділами

Побудувати бюджет — це половина роботи. 2 половина — захистити його перед власником, узгодити суперечності між підрозділами і донести його до виконавців так, щоб він став робочим інструментом, а не папером.

Це найважливіший етап бюджетного процесу. Саме тут вирішується, чи стане бюджет реальним планом дій, чи залишиться формальністю. І саме тут проявляються навички CFO як комунікатора та переговорника.

Захист бюджету перед власником

Власник — це головна аудиторія бюджету. Він затверджує його або повертає на доопрацювання. Його рішення визначає, чи отримає компанія ресурси на наступний рік.

Що хоче бачити власник:

Власник хоче бачити не таблиці, а відповіді на три питання:

1: скільки ми заробимо і скільки витратимо. Власник хоче знати чистий прибуток, грошовий потік, рентабельність. Це головне.

2: навіщо нам ці витрати. Власник хоче розуміти, чому компанія витрачає гроші на певні речі. Він не прийме так треба або так завжди робили. Він хоче бачити зв'язок між витратами і результатами.

3: чи є ризики. Власник хоче знати, що може піти не так, і чи готова компанія до цього.

Як будувати захист бюджету:

Починайте з підсумку. Покажіть ключові цифри на 1 слайді: виручка, прибуток, грошовий потік, рентабельність. Власник має побачити головне за 30 секунд.

Поясніюйте відхилення. Якщо прибуток нижчий, ніж у минулому році — поясніть чому. Якщо витрати зростають швидше за виручку — поясніть чому.

Показуйте зв'язок зі стратегією. Поясніть, як бюджет реалізує стратегічні цілі. Якщо стратегія — зростання, покажіть інвестиції. Якщо стратегія — стабільність, покажіть резерви.

Будьте готові до запитань. Власник завжди ставить запитання. Найпоширеніші: чому ми не можемо заробити більше? Чому ми витрачаємо стільки на це? Що буде, якщо ми скоротимо витрати на 10%?

Як відповідати на запитання власника:

На запитання Чому ми не можемо заробити більше?

Покажіть обмеження: ринок не зростає швидше, виробничі потужності завантажені, недостатньо персоналу. Запропонуйте, що потрібно для зростання: інвестиції, нові люди, нові ринки.

На запитання Чому ми витрачаємо стільки на це?

Покажіть обґрунтування: без цих витрат не буде результату. Наведіть альтернативи і покажіть, чому вони гірші.

На запитання Що буде, якщо ми скоротимо витрати на 10%?

Покажіть наслідки: які проекти будуть закриті, скільки людей звільнено, яка втрата виручки. Нехай власник обирає: або скорочення витрат, або збереження планів.

Узгодження суперечностей між підрозділами

Бюджетний процес — це завжди конфлікт інтересів. Кожен підрозділ хоче отримати більше ресурсів і менше відповідальності.

Типові суперечності:

Продажі vs виробництво. Продажі хочуть обіцяти клієнтам більше, ніж може виробити виробництво. Виробництво хоче стабільного плану, а продажі хочуть гнучкості.

Продажі vs фінанси. Продажі хочуть давати клієнтам великі відстрочки, щоб закрити угоди. Фінанси хочуть скорочувати дебіторку і отримувати гроші швидше.

Маркетинг vs фінанси. Маркетинг хоче більше бюджету на рекламу. Фінанси хочуть бачити віддачу від рекламних витрат.

Виробництво vs фінанси. Виробництво хоче створити запаси про всяк випадок. Фінанси хочуть мінімізувати запаси, щоб не заморожувати гроші.

Як узгоджувати суперечності:

Правило **1.** Не вирішуйте за підрозділи. Ваша роль — не приймати рішення за них, а створити рамки, в яких вони самі знайдуть компроміс.

Правило **2.** Вимагайте обґрунтувань. Якщо продажі хочуть більше бюджету на відстрочки — нехай покажуть, скільки додаткових угод це принесе. Якщо маркетинг хоче більше грошей — нехай покажуть, скільки додаткових клієнтів це залучить.

Правило **3.** Шукайте альтернативи. Якщо продажі хочуть більше відстрочок, а фінанси — менше, запропонуйте компроміс: знижка 2% за оплату протягом 10 днів. Це дає і продавцям інструмент, і фінансам прискорення грошей.

Правило **4.** Використовуйте сценарії. Покажіть підрозділам, що станеться, якщо вони отримають те, що хочуть. Якщо маркетинг отримає більше грошей на рекламу, але продажі не зростуть — рентабельність впаде.

Як діяти, коли підрозділи не домовляються:

Якщо підрозділи не можуть знайти компроміс, рішення приймає гендиректор або власник. Ваша роль — підготувати матеріали для прийняття рішення: показати обидві позиції, їх обґрунтування, наслідки кожного варіанту.

Комунікація бюджету вниз: від затвердження до виконання

Після того, як бюджет затверджено, він має бути донесений до всіх виконавців. Це критичний етап. Якщо менеджери не розуміють бюджет, вони не можуть його виконувати.

Що має отримати кожен менеджер:

Кожен менеджер має отримати чіткий документ з 3 складовими:

- Його цілі на наступний рік (кількісні показники).
- Його ресурси (бюджет витрат, кількість співробітників).
- Його зона відповідальності (за що він відповідає, а за що — ні).

Як комунікувати бюджет:

Зустріч з ключовими менеджерами. Проведіть зустріч, на якій поясніть бюджет. Покажіть загальну картину, потім — деталі для кожного підрозділу. Дайте можливість поставити запитання.

Письмове підтвердження. Надішліть кожному менеджеру письмовий документ з його цілями та бюджетом. Попросіть підтвердити отримання і згоду.

Регулярний моніторинг. Не чекайте кінця року, щоб перевірити виконання бюджету. Проводьте щомісячні огляди. Порівнюйте факти з планом, аналізуйте відхилення.

Як зробити бюджет зрозумілим для всіх:

Бюджет часто пишеться мовою фінансистів. Це помилка. Бюджет має бути зрозумілим для тих, хто його виконує.

Перекладіть цифри на дії. Замість бюджет маркетингу 2,2 млн скажіть: ви можете провести 3 великі рекламні кампанії, запустити 5 нових продуктів і збільшити впізнаваність бренду на 10%.

Покажіть наслідки. Поясніть, що станеться, якщо бюджет буде виконано, і що станеться, якщо ні. Якщо ви виконаєте план продажів, всі отримають премію 20%. Якщо ні — премії не буде.

Зробіть бюджет видимим. Розмістіть ключові показники на дашбордах, які бачить вся команда. Коли всі бачать, як йде виконання бюджету, це створює відповідальність.

Бюджет як робочий документ

Бюджет не має лежати в ящику. Він має бути робочим документом, який використовується щодня.

Як зробити бюджет робочим документом:

Впровадьте регулярний моніторинг. Щомісяця порівнюйте факти з планом. Аналізуйте відхилення. Якщо виручка нижча за план — з'ясовуйте причини і коригуйте дії.

Використовуйте бюджет для прийняття рішень. Коли з'являється нова можливість (напр., купити обладнання зі знижкою), перевіряйте, чи є гроші в бюджеті. Якщо немає — або шукайте джерела, або відмовляйтесь.

Коригуйте бюджет при зміні умов. Якщо ринок змінився, а бюджет залишився незмінним — він стає марним. Не бійтеся коригувати бюджет протягом року. Головне — щоб коригування були обґрунтованими.

Типова помилка: бюджет як наказ згори

Найпоширеніша помилка — коли бюджет сприймається як наказ згори, який треба виконати, навіть якщо він нереалістичний. Менеджери отримують цифри, з якими не погоджуються, і або саботують їх виконання, або маніпулюють звітністю.

Як уникнути цієї помилки:

Залучайте менеджерів до створення бюджету. Нехай вони пропонують свої цифри, обґрунтовують їх, захищають. Коли менеджер сам пропонує план, він відчуває відповідальність за нього. Коли план нав'язаний згори — він шукає способи його обійти.

Приклад: пекарня «Свіжий Хліб»

Ситуація:

CFO пекарні «Свіжий Хліб» підготував бюджет на наступний рік. Він включає:

- Зростання виручки на 15%.
- Відкриття 3 нових магазинів.
- Інвестиції 10 млн ₴.
- Чистий прибуток 33 млн ₴.

Захист перед власником:

CFO починає з підсумку: Ми плануємо збільшити виручку на 15%, відкрити 3 магазини, отримати 33 млн прибутку.

Власник питає: Чому ми не можемо відкрити 5 магазинів?

CFO відповідає: Для 5 магазинів потрібно 16 млн інвестицій. У нас немає стільки грошей без додаткового кредиту. Якщо ми візьмемо кредит, % з'їдять прибуток. Ми пропонуємо 3 магазини зараз, а через рік — ще 2, коли з'явиться грошовий потік.

Власник погоджується.

Узгодження з підрозділами:

Комерц. директор хоче більше грошей на рекламу. Він каже: Без реклами ми не зможемо продати продукцію нових магазинів.

CFO відповідає: Давайте зробимо так: ви отримаєте додаткові 500 тис. на рекламу, але тільки якщо погодитесь на більш жорсткий контроль за дебіторкою. Якщо дебіторка перевищить 12 млн, ми зупинимо рекламну кампанію.

Комерц. директор погоджується.

Комунікація бюджету вниз:

CFO проводить зустріч з керівниками підрозділів. Він показує загальний бюджет і деталі для кожного.

Керівнику виробництва він каже: Ваш план — виробити на 15% більше продукції. Для цього у вас є додаткові 2 людини і 1 млн на нове обладнання.

Керівнику продажів: Ваш план — збільшити виручку на 15%. Для цього у вас є 3 нові магазини і додаткові 500 тис. на рекламу.

Керівнику фінансів: Ваш план — контролювати дебіторку. Середній термін оплати не має перевищувати 30 днів.

Кожен керівник отримує письмовий документ зі своїми цілями.

Результат:

Бюджет затверджено. Менеджери розуміють свої цілі і ресурси. Щомісяця CFO проводить огляд виконання. Відхилення аналізуються і коригуються. Бюджет стає робочим інструментом.

Відповідь на центральне питання розділу

Як затвердження бюджету та комунікація з підрозділами допомагають підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

1: бюджет стає реальним планом, а не формальністю.

Якщо бюджет затверджено, але не донесено до виконавців — він не працює. Якщо донесено — він стає основою для роботи. Менеджери знають свої цілі і ресурси, і діють відповідно.

2: вирішуються конфлікти до початку року.

Узгодження суперечностей між підрозділами до затвердження бюджету запобігає конфліктам протягом року. Продажі знають, що виробництво може виробити стільки-то. Фінанси знають, скільки грошей піде на рекламу. Всі працюють за єдиним планом.

3: створюється відповідальність.

Коли кожен менеджер отримує свій план і підписує його, він бере на себе відповідальність за виконання. Він не може сказати в кінці року: я не знав. Він знав і погодився.

4: власник отримує контроль.

Захист бюджету перед власником — це не просто формальність. Це можливість для власника поставити запитання, зрозуміти ризики, прийняти рішення. Коли власник затверджує бюджет, він бере на себе відповідальність за стратегічні рішення.

Бюджет — це не просто цифри. Це інструмент управління. Він працює тільки тоді, коли його захищено, узгоджено і донесено до всіх, хто має його виконувати.

Типові помилки в бюджетуванні та як їх уникнути

Бюджетування — це складна система, де помилки на одному етапі створюють проблеми на наступних. Найнебезпечніше те, що багато помилок стають очевидними тільки через кілька місяців, коли виправити їх вже складно.

Цей розділ зібрав найпоширеніші помилки, які роблять CFO та менеджери при бюджетуванні. Кожна помилка проілюстрована наслідками і показано, як її уникнути.

Завищення доходів (оптимізм замість реалізму)

У чому помилка:

Прогноз продажів будується на найоптимістичніших припущеннях: ринок зросте на 10%, всі клієнти залишаться, жоден конкурент не з'явиться, нові продукти будуть продаватися як гарячі пиріжки. Ніхто не перевіряє, чи реальні ці цифри.

Чому це відбувається:

Комерц. директор хоче показати гарний результат. Він завищує прогноз, щоб отримати більше ресурсів або виглядати краще перед власником. CFO не перевіряє реалістичність, бо не хоче конфліктувати.

Наслідки:

Весь бюджет будується на завищених доходах. Витрати плануються під цей рівень доходів. Коли реальні доходи виявляються нижчими, витрати виявляються занадто високими. Компанія втрачає прибуток, а в гіршому випадку — стає збитковою.

Як уникнути:

- Порівнюйте прогноз з минулими періодами. Якщо виручка зростала на 5% в середньому за останні 3 роки, зростання на 20% потребує дуже вагомих обґрунтувань.
- Порівнюйте з ринком. Якщо ринок зростає на 3%, а ви плануєте зростання на 15% — це означає, що ви плануєте відібрати частку у конкурентів. Чи реально це?
- Вимагайте обґрунтувань. Чому ви впевнені, що продасте на 20% більше? Які нові клієнти ви залучите? Які додаткові ресурси вам для цього потрібні?
- Будуйте консервативний прогноз. Краще запланувати менше і перевиконати, ніж запланувати більше і провалитися.

> Для підприємця, нефінансового керівника або у побутовому розумінні останнє твердження звучить як логічна й безпечна життєва мудрість.
>
> Але в контексті професійного навчання CFO та побудови пов'язаної бюджетної моделі твердження Краще запланувати менше і перевиконати є методологічною помилкою. Це класична управлінська пастка.
>
> Якщо CFO свідомо погоджується на занижений (консервативний) прогноз, він створює для бізнесу не менше проблем, ніж оптиміст-комерсант.
>
> Для CFO правильне гасло — Будуйте реалістичний прогноз, а не консервативний.
>
> Чому запланувати менше — це пастка для CFO?
>
> Коли комерц. директор занижує план, щоб його було легше перевиконати і отримати бонуси, а CFO з цим погоджується під соусом консервативного підходу, у пов'язаній бюджетній моделі ламаються наступні блоки:
>
> **1.** Дефіцит ресурсів та зрив операційної діяльності
>
> Прямі витрати (закупки, логістика, виробництво) у моделі CFO жорстко прив'язані до обсягу доходів.
>
> - Що станеться: Якщо ви запланували продати 100 000 одиниць товару (хоча реальний попит — 130 000), відділ закупівель привезе сировини саме на 100 000. Коли в розпал сезону клієнти прийдуть купувати більше, склад буде порожнім. Виробництво не встигне дозамовити сировину, або купуватиме її поспіхом за за Over-price цінами.
> - Результат: Замість радості від перевиконання компанія отримує упущену вигоду, незадоволених клієнтів, які пішли до конкурентів, і хаос у логістиці.
>
> **2.** Штучне урізання CAPEX та заморожування розвитку
>
> Бюджет капітальних інвестицій (закупівля нових печей, відкриття магазинів, софт) напряму залежить від того, скільки вільних грошей згенерує бюджет доходів.
>
> - Що станеться: Бачачи скромний консервативний дохід, CFO каже власнику: Грошей не вистачає. У цьому році ми не можемо дозволити собі будівництво нового цеху чи покупку нової лінії, інвестиційний бюджет скорочуємо.
> - Результат: Компанія штучно гальмує власний розвиток через те, що на папері намалювали занижені цифри.
>
> **3.** Викривлення мотивації та демотивація зірок

Якщо план занижений, його легко перевиконують навіть слабкі менеджери, не докладаючи зусиль. Компанія виплачує величезні бонуси за результат, який насправді є просто наслідком природного ринкового попиту, а не крутої роботи команди.

Як змінити цей пункт у тексті?

Так:

- Шукайте реалістичний (базовий) прогноз, а не консервативний. Бюджет — це дзеркало ресурсів компанії. Заниження доходів про всяк випадок так само небезпечне, як і їх завищення: воно призведе до дефіциту сировини на складах, штучного урізання інвестицій (CAPEX) та втрати частки ринку. Завдання CFO — знайти об'єктивну реальність, а для страховки від провалу використовувати песимістичний сценарій та інструменти стрес-тестування ліквідності, а не псувати базову модель заниженими цифрами.

Завищення доходів (оптимізм замість реалізму) - 2 (по іншому)

Симптоми:

Прогноз продажів виглядає надто оптимістичним: зростання на 20-30%, коли минулі роки давали 5-10%. Комерц. директор впевнено говорить про нові ринки, продукти, клієнтів, але не може показати конкретних угод, підписаних контрактів, реальних заявок.

Чому це відбувається:

Комерц. директор хоче показати гарний результат. Він завищує прогноз, щоб отримати більше ресурсів або виглядати краще перед власником. Він щиро вірить у свої 30%, бо бачить можливості, які інші не бачать. Він впевнений, що цього разу все буде по-іншому. CFO не перевіряє реалістичність, бо не хоче конфліктувати або сам піддається оптимізму.

Але бюджет — це не віра, а план ресурсів. Коли ви закладаєте 30% зростання, ви будуєте всі процеси під ці 30%: закуповуєте сировину, наймаєте людей, берете кредити. Якщо реальність дає 10% — ви опиняєтеся в пастці.

Наслідки:

Перевиробництво та заморожені гроші. Ви закупили сировини на 30% більше, а продали тільки на 10%. Гроші заморожені в запасах. Склади переповнені, товар псується, а грошей немає.

Перевитрати на персонал. Ви найняли нових людей, а роботи для них немає. Зарплата — це постійні витрати, які треба платити незалежно від обсягу продажів.

Кредитний тиск. Ви взяли кредит на розширення (новий цех, обладнання), а віддачі немає. % їдять прибуток. Банк починає турбуватися.

Втрата довіри. Коли стає зрозуміло, що 30% не буде, власник починає ставити незручні запитання. CFO і комерц. директор починають звинувачувати один одного. Довіра до менеджменту падає.

Приклад з практики:

Пекарня «Свіжий Хліб» заклала зростання 30% (з 150 до 195 млн ₴). Комерц. директор переконав всіх, що новий ринок дасть це зростання. Закупили сировини на 195 млн, найняли 10 нових людей, взяли кредит на розширення складу. Реальне зростання склало 10%. Виручка — 165 млн. Запаси — зайві 12 млн ₴. Зарплата нових людей — додаткові 3 млн ₴ на рік. % по кредиту — 1,5 млн ₴. Разом втрати — 16,5 млн ₴. Через рік власник звільнив і комерц., і фін. директора.

<u>Як виявити помилку до затвердження</u>:

Перевірка **1.** Порівняйте прогноз з минулими періодами. Якщо виручка зростала на 5% в середньому за останні 3 роки, зростання на 20% потребує дуже вагомих обґрунтувань.

Перевірка **2.** Порівняйте з ринком. Якщо ринок зростає на 3%, а ви плануєте зростання на 15% — це означає, що ви плануєте відібрати частку у конкурентів. Як це зробити? Які конкретні дії?

Перевірка **3.** Вимагайте підтверджень. Які контракти вже підписані? Які заявки від клієнтів? Які нові продукти вже запущені?

<u>Алгоритм для CFO</u>:

1. Почніть з об'єктивного аналізу ринку, а не з історії компанії. Дізнайтеся реальний потенціал. Використовуйте дані галузевих асоціацій, прогнози НБУ, звіти конкурентів.
2. Використовуйте правило 3 джерел. Прогноз має спиратися на макроекономіку, історію та експертні оцінки. Якщо всі три джерела не підтверджують 30% — це занадто оптимістично.
3. Перевіряйте логіку комерц. директора. Запитайте: Як ми відберемо ці додаткові 20% у конкурентів? Які конкретні кроки? Якщо ми не досягнемо 30%, що буде з нашими ресурсами?
4. Будуйте поетапний план. Не відразу 30%, а спочатку 10%, потім 20%, потім 30%. З проміжними точками контролю.
5. Закладайте песимістичний сценарій. Покажіть власнику: Ось що станеться, якщо ми досягнемо тільки 10% при плані 30%. Чи готові ми до цього?

Висновок для CFO:
Оптимізм комерц. директора — це добре. Це рухає бізнес вперед. Але ваш обов'язок — перевірити цей оптимізм. Ви не песиміст, ви реаліст. Ваша робота — сказати: Я хочу вірити в 30%. Але давайте подивимося, що буде, якщо вийде 10%. Якщо ми витримаємо песимістичний сценарій, я підпишу бюджет.

Заниження доходів (консерватизм, що вбиває розвиток)

Симптоми:
Прогноз продажів виглядає надто консервативним: зростання на 3-5%, коли ринок зростає на 10-15%. Комерц. директор постійно посилається на нестабільність, ризики, краще перестрахуватися. Попередні роки показують, що компанія регулярно перевиконує план на 10-20%.
Чому це відбувається:
Тут дві причини. **1** — комерц. директор хоче отримати легкий бонус. Занижений план легко перевиконати, навіть не докладаючи зусиль. **2** — CFO вибирає комфорт замість правди. Він знає, що занижений план гарантує виконання, а значить, йому не доведеться пояснювати невдачі.
Але занижений план — це не безпека. Це втрачені можливості. Це свідоме обмеження потенціалу компанії.
Наслідки:
Дефіцит ресурсів та втрата клієнтів. Якщо закладено 5% зростання, закупівлі, логістика, виробництво готуються до 5%. Коли ринок дає 15%, компанія не встигає. Склад порожній, клієнти йдуть до конкурентів, виробництво працює на межі, закупівлі — за завищеними цінами. Замість радості від перевиконання компанія отримує хаос.
Заморожений розвиток. CAPEX залежить від генерованого грошового потоку. Занижений дохід → менше грошей → урізані інвестиції → компанія не будує нові потужності, поки конкуренти це роблять. Через 2-3 роки компанія виявляється технологічно відсталою.
Демотивація сильних співробітників. Найкращі менеджери не бачать сенсу викладатися, бо бонуси отримують всі. Вони звільняються, і компанія втрачає кращих. Залишаються ті, хто звик працювати в тепличних умовах.
Приклад з практики:
Пекарня «Свіжий Хліб» планувала зростання 5% на наступний рік. Комерц. директор наполягав на консервативному прогнозі. Реальний ринок дав 20% — нові магазини, зростання попиту, вихід у нові регіони. Але сировини не вистачало, склади були порожні, виробництво не справлялося. Компанія продала лише 12% приросту, а 8% потенційного зростання втратила. Крім того, вона не інвестувала в нове обладнання, бо в бюджеті не було грошей. Через рік конкуренти, які планували агресивніше, захопили нові регіони. Втрачена виручка — 12 млн ₴. Втрачений прибуток — 2,4 млн ₴. Втрачена частка ринку — безповоротно.
<u>Як виявити помилку до затвердження</u>:
Перевірка **1.** Порівняйте прогноз з темпом зростання ринку. Якщо ринок зростає на 10%, а ви плануєте 5% — ви свідомо втрачаєте частку. Чому?
Перевірка **2.** Подивіться на історію перевиконання. Якщо компанія стабільно перевиконує план на 10-15% — значить, плани систематично занижуються.
Перевірка **3.** Запитайте комерц. директора: Що станеться, якщо ми досягнемо 20% при плані 5%? Чи вистачить у нас ресурсів? Якщо відповідь ні — це сигнал.
<u>Алгоритм для CFO</u>:
1. Почніть з аналізу ринку, а не з історії компанії. Дізнайтеся реальний потенціал. Якщо ринок зростає на 15%, плануйте як мінімум 15%.
2. Використовуйте три джерела даних. Прогнози НБУ/Мінфіну, внутрішня історична динаміка, експертні оцінки. Якщо всі три дають 20% — плануйте 20%.
3. Перевіряйте реалістичність. Якщо комерц. директор каже 5%, а ринок — 20%, запитайте: Якщо ми не плануємо зростати, хто захопить нашу частку ринку? Як ми будемо конкурувати?
4. Не плутайте базовий прогноз з песимістичним сценарієм. Базовий прогноз — це те, на що ви розраховуєте. Він має бути об'єктивним. Песимістичний сценарій — це страховка на випадок кризи. Не занижуйте базовий прогноз, щоб створити ілюзію безпеки.
5. Поясніть власнику наслідки заниженого прогнозу: дефіцит ресурсів, втрата клієнтів, втрата частки ринку, демотивація команди.
Висновок для CFO:
Занижений прогноз — це не безпека, це зрада. Ви зраджуєте потенціал компанії заради власного спокою. Реалістичний прогноз — це чесність перед бізнесом. Якщо ви боїтеся ризику, створюйте резерви, а не занижуйте плани. Пам'ятайте: компанія, яка не ризикує, не зростає. А компанія, яка не зростає, вмирає.

Заниження витрат (політичне бюджетування)

Симптоми:

Керівники підрозділів подають бюджети з незрозуміло низькими витратами. На запитання чому так мало? вони відповідають: ми заощадимо, оптимізуємо процеси, якось впишемося. Але при цьому не можуть показати конкретних планів оптимізації. Минулі роки показують, що витрати регулярно перевищують бюджет на 15-20%.

Чому це відбувається:

Керівники бояться, що якщо закладуть реальні витрати, власник скоротить бюджет. Тому вони занижують витрати, щоб отримати схвалення. Вони розраховують, що протягом року зможуть попросити додаткові кошти. CFO свідомо закриває на це очі, бо хоче показати власнику гарний бюджет з низькими витратами.

Наслідки:

Нереалістичний бюджет. Вже через 3-4 місяці керівники починають просити додаткові кошти. Кожен запит — це конфлікт. Власник втрачає довіру до бюджету і до CFO.

Зупинка виробництва або проектів. Якщо грошей не вистачає на критичні ремонти, закупівлі, маркетинг — це призводить до зривів. Простій обладнання коштує дорожче, ніж плановий ремонт. Втрачена виручка від зупинки виробництва перевищує будь-яку економію.

Втрата довіри менеджерів. Менеджери перестають вірити в бюджет. Вони знають, що він нереалістичний, і перестають його виконувати. Бюджет стає формальністю, а не інструментом управління.

Приклад з практики:

Пекарня «Свіжий Хліб» заклала в бюджет 3 млн на ремонт обладнання замість 5. Керівник виробництва погодився, бо знав, що потім попросимо додатково. Через 4 місяці обладнання зупинилося. Терміновий ремонт коштував 6 млн (на 1 млн більше, ніж плановий). Виробництво стояло 3 дні. Втрачена виручка — 2 млн. Разом збитки від економії — 3 млн. Крім того, власник втратив довіру до CFO і до всієї системи управління.

Як виявити помилку до затвердження:

Перевірка **1.** Вимагайте обґрунтувань для кожної статті витрат. Чому саме 3 млн? Що входить у цю суму? Які ризики, якщо ми закладемо менше?

Перевірка **2.** Порівнюйте з минулими періодами. Якщо минулого року витрати були 5 млн, а цього року ви плануєте 3 — запитайте: За рахунок чого ми скорочуємо на 40%? Які конкретні заходи?

Перевірка **3.** Порівнюйте з аналогами. Скільки витрачають на ремонт подібні підприємства? Чому ми витрачаємо менше?

Алгоритм для CFO:

1. Вимагайте обґрунтувань для кожної статті витрат. Не приймайте минулий рік + інфляція без пояснень. Якщо керівник не може пояснити, на що він витрачає гроші — це сигнал.
2. Використовуйте Zero-Based Budgeting для підрозділів, де витрати важко контролювати. Кожна стаття витрат має бути обґрунтована з 0, а не перенесена з минулого року.
3. Закладайте централізований резерв на непередбачені витрати. Це дозволяє уникнути паніки при несподіваних витратах і не створює стимулів для заниження бюджетів.
4. Навчіться говорити ні керівникам, які просять додаткові кошти протягом року, якщо вони не довели необхідність. Це зменшує стимули занижувати витрати.
5. Поясніть власнику: Занижені витрати не роблять бюджет кращим. Вони роблять його нереалістичним. Краще мати реалістичний бюджет з резервами, ніж гарний бюджет, який не витримує перевірки реальністю».

Висновок для CFO:

Занижені витрати — це не економія. Це саботаж операційної діяльності. Нереалістичний бюджет не можна використовувати для управління. Ваша робота — забезпечити реалістичність бюджету, навіть якщо це означає конфлікт з керівниками або власником.

Ігнорування сезонності

Симптоми:

Бюджет побудований з рівномірним розподілом доходів і витрат по місяцях. Всі місяці однакові. CFO каже: В середньому все правильно, не треба ускладнювати. Але минулі роки показують чіткі сезонні коливання: влітку продажі на 30% вищі, взимку — на 20% нижчі.

Чому це відбувається:

CFO не аналізує сезонність або вважає, що детальне розбиття по місяцях — це зайва робота. Він думає, що річні цифри в середньому дають правильну картину. Він не розуміє, що сезонність створює касові розриви, які можна було б передбачити і уникнути.

Наслідки:
Касові розриви. Взимку грошей недостатньо, але витрати плануються як влітку. Виникає ситуація, коли грошей на рахунку немає, а платити треба. Доводиться брати термінові кредити під високі %.
Втрачені можливості. Влітку грошей багато, але компанія не використовує цю можливість для додаткових інвестицій або дострокового погашення кредитів.
Виробничі проблеми. Занижені зимові продажі призводять до того, що компанія не закуповує достатньо сировини. Коли попит зростає, вона не може його задовольнити.
Приклад з практики:
Пекарня «Свіжий Хліб» планувала рівномірні продажі по 12,5 млн на місяць (150 млн на рік). Але влітку продажі сягали 15 млн, а взимку падали до 10 млн. Взимку грошей не вистачало, і компанія брала кредити під 20%. Влітку грошей було багато, але компанія не планувала дострокове погашення кредитів. % за рік склали 1,5 млн ₴, яких можна було уникнути.
Як виявити помилку до затвердження:
Перевірка **1.** Проаналізуйте сезонність за останні 2-3 роки. Визначте пікові та низькі місяці. Подивіться, на скільки % продажі в піковий місяць відрізняються від середнього.
Перевірка **2.** Перевірте, чи врахована сезонність у прогнозі грошових потоків. Якщо прогноз грошових потоків показує однакові залишки кожен місяць — це сигнал.
Перевірка **3.** Подивіться на виробничі плани. Якщо виробництво не враховує сезонність, воно буде або перевантажене влітку, або простоювати взимку.
Алгоритм для CFO:
1. Проаналізуйте сезонність за останні 2-3 роки. Визначте пікові та низькі місяці. Розрахуйте коефіцієнти сезонності для кожного місяця.
2. Будуйте бюджет з помісячним розбиттям. Не обмежуйтесь річними цифрами. Це дозволить побачити, коли грошей буде достатньо, а коли — ні.
3. Враховуйте сезонність у прогнозі грошових потоків. Взимку майте резерв або кредитну лінію. Влітку плануйте великі витрати або дострокове погашення кредитів.
4. Плануйте виробництво і закупівлі з урахуванням сезонності. Якщо влітку продажів більше, закупівлі мають бути більшими навесні.
5. Використовуйте сценарний аналіз для оцінки впливу сезонних коливань на ліквідність.
Висновок для CFO:
Бюджет без сезонності — це бюджет для середньої температури по лікарні. Він не працює в реальному житті, де є піки та спади. Ігнорування сезонності завжди призводить до касових розривів, які можна було б передбачити. Професійний CFO завжди враховує сезонність.

Відсутність резервів

Симптоми:
Бюджет виглядає ідеально — всі гроші розписані до останньої копійки. Залишок грошей на кінець року близький до 0. На запитання а що, якщо щось піде не так? CFO відповідає: ми все передбачили, резерви не потрібні.
Чому це відбувається:
Власник хоче бачити максимальний прибуток. Резерви сприймаються як зайві гроші, які можна було б розподілити або інвестувати. CFO не наполягає на резервах, щоб не конфліктувати з власником. Він сам не розуміє, як резерви працюють у бюджетній моделі.
Наслідки:
Криза при першій несподіванці. Будь-яка непередбачена подія (зростання цін, затримка оплати від клієнта, поломка обладнання, податкова перевірка) створює кризу. Компанія не має подушки безпеки.
Дорогі термінові кредити. Компанія шукає гроші в останній момент. Банки дають кредити під вищі % (20-30% річних замість 15%). % їдять прибуток.
Хаотичне скорочення витрат. Коли грошей немає, компанія починає скорочувати витрати безсистемно: заморожує інвестиції, затримує зарплату, економить на рекламі. Це руйнує довгострокові плани.
Приклад з практики:
Пекарня «Свіжий Хліб» не заклала резервів. Бюджет був ідеальним — всі гроші розписані. Через 6 місяців ціна на борошно зросла на 20% (непередбачена подія). Компанія не мала резерву. Довелося взяти терміновий кредит під 25% річних на 5 млн ₴. % за рік — 1,25 млн ₴. Крім того, компанія заморозила заплановані інвестиції в нове обладнання. Конкуренти інвестували, виграли в якості та ціні, відібрали клієнтів.

Як виявити помилку до затвердження:
Перевірка **1.** Подивіться на залишок грошей на кінець року. Якщо він близький до 0 — це сигнал.
Перевірка **2.** Проаналізуйте, що станеться при зміні ключових параметрів (ціна на сировину +20%, виручка -10%). Якщо компанія не витримує таких змін — резерви потрібні.
Перевірка **3.** Подивіться на історію непередбачених витрат за минулі роки. Скільки разів траплялися несподівані події? Якщо часто — резерви обов'язкові.
Алгоритм для CFO:
1. Закладайте резерв на непередбачені витрати (5-10% від операційних витрат). Це не зайві гроші, а страховка. Якщо резерв не використано — це добре, значить, рік був стабільним.
2. Створюйте резервний фонд на випадок кризи (1-3 місяці операційних витрат). Це подушка безпеки, яка дозволяє пережити падіння ринку без паніки.
3. Поясніть власнику різницю між резервом і зайвими грішми. Резерв — це гроші, які працюють як страховка. Вони не приносять прибутку, але вони запобігають збиткам. А збитки від касового розриву завжди більші, ніж потенційний дохід від використання цих грошей.
4. Використовуйте сценарний аналіз для визначення необхідного розміру резерву. Якщо песимістичний сценарій показує дефіцит ліквідності — резерв має бути достатнім для його покриття.
5. Переглядайте розмір резерву щороку на основі фактичних даних.
Висновок для CFO:
Резерви — це не про песимізм. Це про готовність до невизначеності. Компанія без резервів — це компанія, яка живе на межі. 1 несподівана подія — і вона в кризі. Компанія з резервами — це компанія, яка може пережити будь-які зміни без втрат.

Ігнорування поведінкових факторів

Симптоми:
Процес бюджетування проходить гладко, без конфліктів, але в результаті виходить нереалістичний бюджет. Менеджери пасивні на нарадах, не задають запитань, не пропонують альтернатив. Після затвердження бюджету ніхто не виконує його з ентузіазмом.
Чому це відбувається:
CFO думає, що бюджет — це просто цифри. Він не розуміє, що бюджет — це політичний процес, де кожен тягне ковдру на себе. Менеджери мають свої інтереси, які не завжди збігаються з інтересами компанії. Вони занижують плани, завищують витрати, саботують процес. CFO не помічає цього, бо не дивиться на бюджет як на поведінкову проблему.
Наслідки:
Нереалістичний бюджет. Менеджери занижують плани, щоб легше отримати бонус. Вони завищують витрати, щоб мати запас на випадок скорочення. Бюджет стає нереалістичним.
Конфлікти. Процес бюджетування стає джерелом конфліктів. Менеджери захищають свої інтереси, а не інтереси компанії.
Втрата довіри. Власник втрачає довіру до менеджменту. Він бачить, що плани систематично не виконуються або перевиконуються без видимих причин.
Приклад з практики:
У пекарні «Свіжий Хліб» комерц. директор свідомо занижував план продажів на 20%, щоб отримувати бонуси. Він робив це роками, і ніхто не звертав уваги. CFO бачив це, але мовчав, бо не хотів конфліктувати. В результаті компанія втрачала потенційний прибуток, а комерц. директор отримував бонуси за перевиконання заниженого плану. Коли це виявилося, власник звільнив обох.
Як виявити помилку до затвердження:
Перевірка **1.** Подивіться на історію виконання планів. Якщо план систематично перевиконується на 15-20% — це сигнал, що плани занижуються.
Перевірка **2.** Проаналізуйте витрати. Якщо вони систематично перевищують бюджет на 15-20% — це сигнал, що бюджети занижуються.
Перевірка **3.** Поговоріть з менеджерами неформально. Дізнайтеся, що вони насправді думають про бюджет. Якщо вони кажуть це нереально або ми не знали, як це робити — це сигнал.
Алгоритм для CFO:
1. Залучайте менеджерів до створення бюджету. Нехай вони пропонують свої цифри, а не отримують наказ згори. Коли менеджер сам пропонує план, він відчуває відповідальність за нього.
2. Обговорюйте цілі, а не тільки цифри. Замість ваш план — 10 млн скажіть: яких результатів ми хочемо досягти разом? Як ми можемо це зробити? Коли менеджер розуміє чому, він легше приймає що.

3. Зв'яжіть бюджет з системою мотивації. Премія має бути за виконання реалістичного плану, а не за легку перемогу. Якщо менеджер систематично перевиконує план — це може означати, що план занижений.
4. Будьте готові до конфліктів. Вони неминучі в бюджетному процесі. Ваша роль — не уникнути їх, а управляти ними. Слухайте, аргументуйте, шукайте компроміси.
5. Проводьте регулярний моніторинг виконання бюджету. Якщо ви бачите систематичні відхилення — це сигнал про проблеми з мотивацією або реалістичністю.
Висновок для CFO:
Бюджет — це не тільки математика. Це психологія. Якщо ви не враховуєте поведінкові фактори, ви будуєте модель, яка не працює в реальному житті. Навчіться розуміти мотиви менеджерів, і ви зможете будувати бюджети, які вони будуть виконувати.

Ігнорування зв'язку зі стратегією

Симптоми:
Бюджет будується як минулий рік + інфляція, без зв'язку з довгостроковою стратегією. Стратегія існує на папері, але не реалізується в бюджеті. Або стратегії взагалі немає — є тільки бажання або інтуїція власника.
Чому це відбувається:
CFO не наполягає на зв'язку бюджету зі стратегією, бо це вимагає додаткової роботи. Він боїться, що власник не захоче змінювати плани. Або він сам не розуміє стратегії і тому не може її перекласти на мову бюджету.
Наслідки:
Компанія не розвивається. Вона продовжує робити те, що робила завжди. Ресурси виділяються на те, що завжди робили, а не на те, що потрібно для досягнення стратегічних цілей.
Втрата фокусу. Менеджери не розуміють стратегічних пріоритетів. Вони витрачають ресурси на те, що здається їм важливим, а не на те, що важливо для компанії.
Непорозуміння з власником. Власник думає, що компанія рухається в одному напрямку, а насправді — в іншому. Бюджет не відображає стратегічних цілей.
Приклад з практики:
Пекарня «Свіжий Хліб» мала стратегію: вийти на новий регіон через 3 роки. Але бюджет не передбачав інвестицій у новий регіон. Гроші йшли на те, що завжди робили — підтримку поточних магазинів. Через 3 роки компанія так і не вийшла в новий регіон. Конкуренти вийшли, захопили ринок. Стратегія залишилася на папері.
Як виявити помилку до затвердження:
Перевірка **1.** Подивіться, чи є в бюджеті статті, які прямо випливають зі стратегії. Якщо стратегія — зростання, в бюджеті мають бути інвестиції (CAPEX, нові люди, нові ринки). Якщо стратегія — стабільність, в бюджеті мають бути резерви і контроль витрат.
Перевірка **2.** Перевірте, чи розуміють менеджери, як їхні бюджети пов'язані зі стратегією. Якщо ні — це сигнал.
Перевірка **3.** Порівняйте бюджет зі стратегічним планом. Якщо вони не збігаються — це сигнал.
Алгоритм для CFO:
1. Почніть бюджетний процес з перегляду стратегії. Які цілі ми ставимо на наступні 3-5 років? Що ми хочемо змінити в бізнесі? Куди ми хочемо прийти?
2. Переконайтеся, що бюджет виділяє ресурси на стратегічні пріоритети. Якщо стратегія — зростання, в бюджеті мають бути інвестиції. Якщо стратегія — стабільність, в бюджеті мають бути резерви.
3. Перевіряйте, чи пов'язані бюджети підрозділів зі стратегією. Якщо підрозділ просить більше грошей, але не показує, як це допоможе досягти стратегічних цілей — це сигнал. Якщо підрозділ не отримує ресурсів, але має стратегічне завдання — це теж сигнал.
4. Покажіть власнику, як бюджет реалізує стратегію. Напр.: Стратегія — зростання на 20% за 3 роки. Бюджет передбачає інвестиції в нові магазини, нових співробітників, маркетинг. Це дозволить нам досягти стратегічних цілей.
5. Використовуйте стратегічні KPI для контролю виконання бюджету. Якщо ви бачите відхилення, це сигнал, що стратегія потребує коригування.
Висновок для CFO:
Бюджет без стратегії — це просто цифри. Стратегія без бюджету — це просто бажання. Тільки разом вони створюють план дій. Ваше завдання — з'єднати їх і показати власнику, як бюджет реалізує стратегію.

Як виявити помилки до того, як бюджет затверджено

Найкращий спосіб уникнути помилок — виявити їх до затвердження бюджету. Ось 5 простих перевірок, які кожен поширюється за тактикою пропагандистів РФ. Хтось один завжди знайдеться. Але його приклад одразу

пропаганда підхоплює і розповсюджує по всім ЗМІ. Щоб створити враження закономірності. Так 2026 років тому знайшовся Іуда, чий поцілунок став відомий на весь світ. може зробити:

Перевірка **№ 1.** Чи реалістичні доходи?

Порівняйте прогноз з минулими періодами та ринком. Якщо відхилення більше 10-15% — вимагайте обґрунтувань. Пам'ятайте: занижений прогноз так само небезпечний, як і завищений.

Перевірка **№ 2.** Чи реалістичні витрати?

Порівняйте витрати з минулими періодами та аналогічними підрозділами. Якщо витрати зростають швидше за виручку — це сигнал. Якщо витрати занижені, але ви не бачите чітких планів оптимізації — це сигнал.

Перевірка **№ 3.** Чи враховано сезонність?

Подивіться на помісячний розбив. Якщо всі місяці однакові — це сигнал. Знайдіть сезонні коливання за минулі роки і переконайтеся, що вони відображені в бюджеті.

Перевірка **№ 4.** Чи є резерви?

Подивіться на залишок грошей на кінець року. Якщо він близький до 0 — це сигнал. Потрібен резерв хоча б на 1 місяць операційних витрат.

Перевірка **№ 5**. Чи пов'язаний бюджет зі стратегією?

Подивіться, чи є в бюджеті статті, які прямо випливають зі стратегії. Якщо всі витрати — це минулий рік + інфляція — це сигнал.

Загальний висновок для CFO

Бюджетування — це не про цифри. Це про управління. Кожна помилка, описана вище, — це не технічна помилка, а управлінська. Ви не помиляєтеся в Excel — ви помиляєтеся в людях, процесах, пріоритетах.

Щоб уникнути цих помилок, пам'ятайте 6 правил:

1. Бюджет має бути реалістичним. Ні завищеним, ні заниженим. Використовуйте три джерела даних: макроекономіку, історію, експертні оцінки.

2. Бюджет має враховувати невизначеність. Використовуйте резерви та сценарний аналіз. Вони покажуть, що станеться, якщо ключові припущення не справдяться.

3. Бюджет має враховувати поведінку людей. Залучайте менеджерів до створення бюджету, пояснюйте цілі, зв'язуйте бюджет з мотивацією.

4. Бюджет має враховувати сезонність. Будуйте бюджет з помісячним розбиттям. Ігнорування сезонності завжди призводить до касових розривів.

5. Бюджет має бути пов'язаний зі стратегією. Виділяйте ресурси на стратегічні пріоритети. Не дозволяйте бюджету жити своїм життям, окремо від стратегії.

6. Бюджет — це інструмент управління, а не самоціль. Він має допомагати приймати рішення, а не створювати ілюзію контролю. Якщо бюджет не працює — змінюйте його.

Помилки в бюджетуванні — це не дрібниці. Це втрачені гроші, втрачена довіра, втрачені можливості. Уникнення цих помилок — це найдешевший спосіб збільшити прибуток. Тому що правильний бюджет — це не про те, як краще виглядати. Це про те, як краще працювати.

Бюджетування в умовах невизначеності (воєнний стан, криза)

Класичне бюджетування — це система, яка працює в умовах відносної стабільності. Воно передбачає, що ключові параметри бізнесу (курс, інфляція, ціни, попит) змінюються передбачувано і в межах історичних коливань. У кризу ці припущення руйнуються.

Воєнний стан, мобілізація, зміна логістичних маршрутів, коливання валютних курсів, неконтрольована інфляція, падіння попиту — все це робить річний бюджет неактуальним через 1-2 місяці після затвердження.

CFO, який продовжує триматися за класичний підхід, прирікає компанію на провал. Потрібно переосмислити саму філософію планування. Цей розділ навчає, як планувати, коли нічого не можна спланувати наперед, і дає конкретні інструменти для роботи в умовах невизначеності.

Фундаментальна критика класичного річного бюджету

Класичний річний бюджет — це документ, який фіксує плани на 12 місяців вперед. Він будується на основі фіксованих припущень: курс $, рівень інфляції, ціни на сировину, обсяг попиту, % ставки. Всі ці припущення закладаються в листопаді-грудні, коли бюджет затверджується.

У кризу ця логіка ламається повністю.

1 проблема — припущення стають непередбачуваними

У стабільні часи курс $ змінюється на 3-5% за рік, інфляція — на 5-8%, ціни на сировину — на 5-10%. Прогнозувати це можна з прийнятною точністю.

У кризу курс $ може змінитися на 20% за місяць. Інфляція — з 8% до 25% за квартал. Ціна на сировину — зрости на 50% за два місяці. Попит — впасти на 30% за тиждень. % ставки — зрости з 15% до 25% за півроку.

Жодне з цих припущень не можна передбачити заздалегідь. А значить, бюджет, побудований на них, стає неактуальним через 1-2 місяці після затвердження. Компанія продовжує керуватися цифрами, які не мають жодного відношення до реальності.

2 проблема — ланцюжок бюджет → рішення → ресурси ламається

Класичний бюджет працює як послідовний ланцюжок: бюджет → плани закупівель → замовлення сировини → виробництво → продажі. Якщо бюджет змінюється — весь ланцюжок ламається.

У кризу це означає конкретну проблему. Ви запланували закупити сировини на 100 т, а продажі впали на 20%. Сировина вже замовлена, гроші витрачені, склади забиті. Ви не можете повернути сировину, не можете продати її, а гроші заморожені. Ви втратили ліквідність, хоча на папері все було правильно.

3 проблема — мотивація менеджерів руйнується

Класичний бюджет — це контракт між менеджером і компанією. Менеджер отримує премію за виконання плану. У кризу план стає нереалістичним. Менеджер розуміє, що не виконає план, і втрачає мотивацію. Він або перестає старатися, або починає маніпулювати даними, щоб виглядати добре. Система управління руйнується.

4 проблема — класичний бюджет створює ілюзію контролю

Коли цифри змінюються, менеджери продовжують триматися за старий план, тому що бюджет затверджено. Вони не реагують на зміни, тому що бояться відхилятися від бюджету. Вони не бачать, що реальність вже змінилася, поки поїзд не сходить з рейок.

Конкретні наслідки для бізнесу

1 — касові розриви. Класичний бюджет не враховує різке зростання дебіторки (клієнти платять пізніше) і падіння кредиторки (постачальники вимагають передоплату). Гроші закінчуються, а платити треба.

2 — втрачені можливості. Коли ринок змінюється, з'являються нові можливості. Напр., конкурент пішов з ринку, і звільнилася ніша. Класичний бюджет не дозволяє швидко перекинути ресурси на новий напрямок — це не передбачено бюджетом.

3 — невиправдані витрати. Компанія продовжує фінансувати проекти, які вже не актуальні, тому що гроші закладені в бюджеті. Маркетинг, який не працює; персонал, який не потрібен; оренда, яку можна скоротити.

4 — втрата довіри власника. Коли власник бачить, що бюджет не відповідає реальності, він втрачає довіру до менеджменту. Він перестає вірити в плани, в цифри, в систему управління.

Висновок: у кризу класичний бюджет стає не просто неточним, а небезпечним інструментом. Він створює ілюзію контролю, заважає швидко реагувати, призводить до втрати ліквідності та довіри. Від нього потрібно відмовлятися або кардинально трансформувати.

Нові правила бюджетування в кризу

Щоб вижити в кризу, потрібно змінити правила гри. Класичний підхід склали бюджет у листопаді, затвердили в грудні, виконуємо весь рік не працює. Ось 5 нових правил, які мають стати основою роботи CFO.

Правило **1:** горизонт планування — квартал, а не рік

Замість річного бюджету будуйте квартальний. На початку року визначаєте стратегічний напрямок (куди йдемо), але детальні цифри — тільки на наступний квартал. Через квартал переглядаєте і будуєте наступний.

Це означає, що бюджетний цикл скорочується з 12 до 3 місяців. Ви не фіксуєте цифри на рік вперед — ви фіксуєте їх на 3 місяці, а потім оновлюєте. Ви завжди знаєте, що будете робити в найближчі 3 місяці. Але ви не прив'язані до цифр, які були закладені півроку тому.

На практиці це виглядає так: у січні ви будуєте план на Q1 (січень-березень). У березні, на основі фактичних даних за Q1, ви будуєте план на Q2 (квітень-червень). У червні — план на Q3 (липень-вересень). І так далі. Це не означає, що ви не думаєте про рік — ви думаєте, але не фіксуєте жорсткі цифри.

Правило **2:** частота перегляду — щомісяця

У стабільні часи достатньо переглядати бюджет раз на квартал. У кризу — щомісяця. А в найбільш нестабільні періоди — щотижня.

Щомісячний перегляд означає: ви берете фактичні дані за минулий місяць, порівнюєте з планом, аналізуєте відхилення, коригуєте прогноз на наступні місяці. Ви не чекаєте кінця кварталу — ви реагуєте одразу.

На практиці це виглядає так: 5-го числа кожного місяця ви проводите нараду з керівниками підрозділів. Ви дивитеся: що було заплановано, що вийшло, чому вийшло не так, що робити далі. Це займає 2-3 години на місяць, але це єдиний спосіб тримати руку на пульсі.

Правило **3:** три сценарії замість 1 бюджету

У стабільні часи досить 1 бюджету. У кризу — обов'язково три сценарії. Оптимістичний (якщо все буде добре), базовий (найбільш імовірний), песимістичний (якщо все буде погано).

Ви не обираєте 1 сценарій — ви готуєтеся до всіх 3. Для песимістичного сценарію ви заздалегідь готуєте план скорочення витрат. Для оптимістичного — план інвестицій. Коли ситуація змінюється, ви не панікуєте — ви відкриваєте відповідний сценарій і бачите, що робити.

Правило **4:** резерви — обов'язкові

У стабільні часи резерв 5-10% — це рекомендація. У кризу 15-20% — це необхідність. Резерв має покривати 2-3 місяці операційних витрат. Це означає, що якщо надходження зупиняться повністю, у вас буде 2-3 місяці, щоб прийняти рішення і не втратити бізнес.

Резерв — це не зайві гроші. Це страховка. Якщо резерв не використано — це добре, значить, рік був стабільним. Якщо використано — це означає, що він врятував компанію. Поясніть це власнику, якщо він скептично ставиться до резервів.

Як пояснити власнику необхідність резервів: діалог CFO з власником

Власник: Я не хочу бачити резерви. Це зайві гроші. Краще вкласти їх у розвиток.

CFO: Я розумію ваше бажання інвестувати. Але давайте подивимося на це інакше. Резерв — це не зайві гроші. Це страховка. Ви ж страхуєте машину, будинок, здоров'я. Чому? Тому що якщо щось трапиться, ви не втратите все одразу. Те саме з бізнесом.

Власник: Але ми ж не плануємо, що щось трапиться.

CFO: Ми не плануємо. Але ми готуємося. Подивіться на історію: за останні 5 років у нас було три непередбачені ситуації — зростання цін на сировину на 30%, затримка оплати від ключового клієнта на 2 місяці, поломка обладнання. Кожна з них коштувала нам грошей. Якби у нас був резерв, ми б не брали термінові кредити під високі %.

Власник: А якщо резерв не знадобиться?

CFO: Якщо не знадобиться — це добре. Значить, рік був стабільним. Але якщо знадобиться — він врятує бізнес. Резерв — це не витрата. Це інвестиція в безпеку. Він не приносить прибутку, але він запобігає збиткам. А збитки від касового розриву завжди більші, ніж потенційний дохід від використання цих грошей.

Власник: Добре. Скільки нам потрібно?

CFO: Мінімум 2-3 місяці операційних витрат. Це дасть нам час, якщо надходження зупиняться. І ми зможемо приймати рішення без паніки.

Правило **5:** контроль ліквідності — щотижневий

У кризу гроші витрачаються швидше. Прогноз Cash Flow має бути не щомісячним, а щотижневим. Ви маєте знати залишок грошей на сьогодні, на завтра, на наступний тиждень.

Це не означає, що ви будуєте складну модель на рік. Це означає, що ви детально розписуєте надходження і платежі на найближчі 13 тижнів. Про це — в наступному блоці.

Сценарне планування: Вибір Key Drivers, Тригерні точки

Сценарне планування — це метод, за якого замість 1 бюджету будується кілька варіантів майбутнього. Кожен варіант базується на різних значеннях ключових драйверів.

Що таке Key Drivers

Key Drivers — це змінні, зміна яких найбільше впливає на ваш бізнес. Для пекарні це курс $, ціна на борошно, обсяг продажів, рівень інфляції. Для IT-компанії це курс $, вартість залучення клієнта, середній чек, % відтоку клієнтів. Для виробничої компанії це ціна на метал, курс $, обсяг замовлень, вартість енергоносіїв.

Як визначити Key Drivers

Алгоритм простий. Складіть перелік усіх факторів, які впливають на ваш бізнес. Мінімум 10-15 факторів: курс валют, ціни на сировину, попит, конкуренція, податки, зарплати, логістика, енергоносії, % ставки, регуляторні зміни.

Для кожного фактора оцініть, як зміна на 10% впливає на EBITDA. Оцінка може бути якісною (високий/середній/низький вплив) або кількісною (розрахунок). Виберіть 3-5 факторів з найвищим впливом. Це ваші Key Drivers.

Як будувати три сценарії

Для кожного Key Driver ви визначаєте три значення: оптимістичне, базове, песимістичне. Потім комбінуєте їх в три сценарії.

Наприклад, для пекарні:

Оптимістичний сценарій: курс $ - 35, ціна борошна 10 000 ₴/т, продажі +10%.

Базовий сценарій: курс $ - 40, ціна борошна 13 000 ₴/т, продажі 0%.

Песимістичний сценарій: курс $ - 50, ціна борошна 18 000 ₴/т, продажі -20%.
Для кожного сценарію ви розраховуєте ключові фінпоказники: виручку, прибуток, грошовий потік, залишок грошей.
Результати сценаріїв для пекарні:
Оптимістичний: виручка 190 млн, прибуток 40 млн, грошовий потік +25 млн, залишок грошей 35 млн.
Базовий: виручка 172,5 млн, прибуток 33 млн, грошовий потік +19 млн, залишок грошей 29 млн.
Песимістичний: виручка 140 млн, прибуток 15 млн, грошовий потік -2 млн, залишок грошей 8 млн.

Тригерні точки — коли перемикати сценарії

Тригерна точка — це чіткий маркер, який сигналізує: поточний сценарій більше не працює, перемикаємося на інший.
Тригерна точка — це конкретна цифра, зафіксована в бюджетному регламенті. Не відчувається, не здається, а саме цифра.
Приклади тригерних точок для пекарні:
Якщо курс $ перевищує 43 ₴ протягом 3 робочих днів поспіль — перемикаємося з базового на песимістичний сценарій.
Якщо продажі падають на 15% протягом 2 тижнів поспіль — вмикаємо план скорочення витрат (категорії Б і В).
Якщо ціна на борошно зростає на 25% за місяць — переглядаємо цінову політику та шукаємо альтернативних постачальників.
Якщо % ставка зростає на 5% — переглядаємо план залучення кредитів.

Як фіксувати тригерні точки

Тригерні точки мають бути зафіксовані в бюджетному регламенті. Це документ, який визначає, хто, коли і як приймає рішення про перемикання сценаріїв.
Приклад запису в регламенті: Якщо курс $ перевищує 43 ₴ протягом 3 робочих днів поспіль, CFO скликає позачергову нараду з керівниками підрозділів для переходу на песимістичний сценарій. На нараді затверджується план дій на найближчі 30 днів.
Або: Якщо продажі падають на 15% протягом 2 тижнів поспіль, CFO затверджує план скорочення витрат (категорії Б і В) без додаткового узгодження з власником.
Коли тригерна точка спрацьовує, CFO не приймає рішення на око — він діє за заздалегідь підготовленим планом. Це дозволяє уникнути паніки і приймати рішення швидко.

Архітектура 13-тижневого плану Cash Flow

13-тижневий план Cash Flow — це прогноз руху грошей на найближчі 13 тижнів, розписаний по тижнях. Це головний інструмент антикризового управління.

Чому 13 тижнів

У кризу прогнозувати на рік неможливо. 13 тижнів — це достатній горизонт, щоб бачити проблеми заздалегідь (напр., касовий розрив через 6 тижнів), але не настільки довгий, щоб прогноз був нереалістичним. 13 тижнів — це квартал, але з тижневою деталізацією, що дозволяє бачити проблеми на ранніх стадіях.

Як будується 13-тижневий план

1 крок — почніть з залишку грошей на сьогодні. Це відправна точка. Візьміть фактичний залишок на рахунках на сьогоднішню дату.
2 крок — розпишіть надходження на кожен тиждень. Надходження — це реальні оплати від клієнтів. Не плутайте з виручкою. Виручка — це відвантаження. Оплати — це гроші, які реально прийдуть на рахунок.
Для прогнозу надходжень використовуйте історичні дані про терміни оплат. Якщо клієнти платять в середньому через 30 днів, то надходження за відвантаження поточного місяця будуть через місяць. Якщо в кризу терміни збільшилися до 45 днів, враховуйте це.
3 крок — розпишіть платежі на кожен тиждень. Платежі — це все, що треба сплатити: постачальникам, зарплата, податки, оренда, % по кредитах, комунальні, логістика.
Для прогнозу платежів використовуйте графіки платежів (договори, податкові календарі, графіки погашення кредитів). Якщо в кризу постачальники вимагають передоплату, враховуйте це.

Як розпізнати початок кризи: маркери для CFO

Криза рідко починається з 1 удару. Вона наростає поступово. Завдання CFO — помітити сигнали до того, як вони стануть критичними.
Червоні маркери (криза вже почалась):

1. Падіння виручки на 15% протягом 2 тижнів поспіль. Це не сезонність. Це системна зміна.

2. Зростання дебіторської заборгованості на 20% при незмінних обсягах продажів. Клієнти перестали платити вчасно.
3. Зменшення залишку грошей нижче 2-х місяців операційних витрат. Якщо надходження зупиняться, ви не протримаєтесь довше 2 місяців.
4. Постачальники почали вимагати передоплату або скорочувати відстрочку. Вони відчувають ризик і страхуються.
5. Банк почав ставити додаткові запитання або вимагати додаткові документи. Вони теж бачать ризики.

Алгоритм дій при спрацюванні маркерів:

- 1-2 маркери — посилений моніторинг. Перевіряйте прогноз щодня.
- 3 маркери — запуск 13-тижневого плану Cash Flow.
- 4-5 маркерів — негайний перехід на песимістичний сценарій. Скорочення витрат. Переговори з банком. Інформування власника.

4 крок — розрахуйте залишок на кінець кожного тижня. Формула проста: залишок на кінець тижня = залишок на початок + надходження - платежі. Якщо десь залишок стає негативним — це касовий розрив. Ви бачите його заздалегідь і можете вжити заходів.

Як виглядає структура 13-тижневого плану

План має просту структуру: для кожного тижня вказується залишок на початок, надходження, платежі та залишок на кінець. Кожен тиждень — окремий рядок.

Напр., ви бачите, що на 8-му тижні залишок стане негативним на 1,5 млн ₴. У вас є 7 тижнів, щоб вжити заходів: домовитися з банком про кредит, попросити відстрочку у постачальників, прискорити оплати від клієнтів.

Як працює механізм ковзання

13-тижневий план оновлюється щотижня. Після завершення 1-го тижня ви замінюєте прогнозні дані 1-го тижня на фактичні, додаєте прогноз на 14-й тиждень і отримуєте новий план на 13 тижнів (з 2-го по 14-й). Таким чином, план завжди охоплює наступні 13 тижнів і завжди актуальний.

Як визначається пріоритетність платежів

У кризу грошей завжди не вистачає. Тому всі платежі діляться на три категорії.

Категорія **А** — критичні. Без них компанія не може працювати: зарплата ключового персоналу, податки, оренда, критичні постачальники (без яких зупиниться виробництво). Платяться в першу чергу.

Категорія **Б** — важливі. Без них компанія може працювати, але з втратою ефективності: маркетинг, навчання, частина персоналу (некритичні позиції), поточні ремонти. Платяться, якщо залишаються гроші після категорії А.

Категорія **В** — некритичні. Без них компанія може працювати без втрат: розваги, конференції, зайві витрати, проекти, які можна заморозити, закупівлі, які можна відкласти. У кризу не платяться.

Приклад розподілу платежів для пекарні:

Категорія **А:** зарплата пекарів (500 тис. ₴), податки (300 тис. ₴), оренда (100 тис. ₴), борошно від критичного постачальника (200 тис. ₴).

Категорія **Б:** маркетинг (50 тис. ₴), навчання (20 тис. ₴), зарплата адміністративного персоналу (100 тис. ₴).

Категорія **В:** конференції (30 тис. ₴), реклама в соцмережах (40 тис. ₴), закупівля нової техніки (200 тис. ₴) — відкладаємо.

Як діяти при виявленні касового розриву

Якщо 13-тижневий план показує, що через 3 тижні грошей не вистачить, у вас є час на дії. Ось що можна зробити.

1 — зателефонуйте банку. Домовтеся про кредитну лінію заздалегідь, поки гроші ще є. Банки охочіше дають кредити, коли ви не в кризовій ситуації. Поясніть банку ситуацію, покажіть 13-тижневий план, покажіть, що ви контролюєте ситуацію.

Як говорити з банком: діалог CFO з банкіром

CFO: Добрий день. Ми хочемо відкрити кредитну лінію на 5 млн ₴. Поки вона не потрібна, але ми хочемо бути готовими.

Банкір: А навіщо вам кредит, якщо він не потрібен?

CFO: Ми будуємо план на випадок непередбачених обставин. Зараз ситуація на ринку нестабільна. Ми хочемо мати доступ до грошей, якщо вони знадобляться терміново. Ми не плануємо їх використовувати, але хочемо мати таку можливість.

Банкір: Які у вас фінпоказники?

CFO: Ось наш 13-тижневий план Cash Flow, ось три сценарії на наступний квартал. Ми показуємо, що навіть у песимістичному сценарії ми залишаємося прибутковими. Кредитна лінія — це просто страховка.
Банкір: Добре. Я подивлюся документи. Які умови вас влаштовують?
CFO: Ми хотіли б ставку 15-16% річних, комісію за невикористання — 1%. Термін — 1 рік з можливістю продовження.
Банкір: Я підготую пропозицію. Зателефоную вам завтра.
Ключові принципи розмови з банком:

1. Просити кредит до того, як він терміново знадобився. Коли грошей немає, банк диктує умови. Коли гроші є, ви диктуєте умови.
2. Показувати план. Банкіри люблять цифри. Покажіть 13-тижневий Cash Flow, покажіть сценарії, покажіть, що ви контролюєте ситуацію.
3. Не приховувати проблеми. Якщо є ризики, скажіть про них. Банкіри перевірять все одно. Краще почути правду від вас.

2 — зателефонуйте постачальникам. Попросіть відстрочку платежу на 10-15 днів. Постачальники частіше погоджуються, коли ви попереджаєте заздалегідь. Поясніть, що це тимчасові труднощі, покажіть, що ви робите для виходу з кризи.
3 — зателефонуйте клієнтам. Попросіть оплатити достроково. Запропонуйте знижку за передоплату. Напр., знижку 2% за оплату протягом 5 днів замість стандартних 30. Це дасть вам гроші зараз і зекономить на % по кредиту.
Як говорити з клієнтами: діалог CFO з клієнтом
CFO: Добрий день. Ми звертаємося до вас з проханням. Чи могли б ви оплатити поточний рахунок достроково? Ми пропонуємо знижку 2% за оплату протягом 5 днів замість стандартних 30.
Клієнт: А що сталося? У вас проблеми?
CFO: Ні, проблем немає. Ми просто хочемо мати більше ліквідності в умовах нестабільності. Це стандартна практика. Ми пропонуємо вам вигідну угоду: ви економите 2%, ми отримуємо гроші раніше. Всі виграють.
Клієнт: А якщо ми не погодимося?
CFO: Нічого не станеться. Ми просто пропонуємо вам можливість. Якщо вам зручно — скористайтеся. Якщо ні — залишається стандартний графік. Рішення за вами.
Клієнт: Добре. Я переговорю з фін. відділом. Скільки у нас часу?
CFO: 5 днів з сьогоднішнього дня. Я надішлю вам листа з умовами. Дякую за розуміння.
Ключові принципи розмови з клієнтами:

1. Пропонувати вигоду. Знижка за передоплату — це вигідно клієнту. Він економить гроші.
2. Не тиснути. Клієнт має право відмовитися. Ваше завдання — запропонувати, а не змусити.
3. Бути професійним. Не показуйте паніку. Клієнти не люблять працювати з компаніями, які в паніці.
4. Давати час на рішення. Не вимагайте відповіді зараз. Дайте клієнту час подумати.

4 — скоротите витрати. Перегляньте категорії Б і В. Що можна заморозити або скоротити вже зараз. Наприклад, заморозити маркетингові кампанії, скасувати навчання, відкласти закупівлі.

Ковзний прогноз (Rolling Forecast): Техніка впровадження

Ковзний прогноз — це метод планування, при якому прогноз оновлюється регулярно (щокварталу або щомісяця) на фіксований горизонт (напр., наступні 4 квартали). Він завжди актуальний, на відміну від класичного річного бюджету.
Чим відрізняється від класичного Forecast
Класичний Forecast будується раз на рік і фіксується на 12 місяців. Він швидко старіє. Rolling Forecast оновлюється щокварталу і завжди охоплює однаковий горизонт (напр., 4 квартали). Він завжди актуальний.
Моделі ковзання
Модель 4+8. Прогноз на 4 квартали вперед, але 1й квартал — детальний (як бюджет), наступні 3 квартали — укрупнені. Оновлюється щокварталу.
Модель 6+6. Прогноз на 6 місяців з детальним розбиттям по місяцях і ще 6 місяців укрупнено. Оновлюється щомісяця.
Безперервний 12-місячний прогноз. Прогноз завжди на 12 місяців вперед, оновлюється щомісяця. Найскладніший у впровадженні, але найточніший.
Як впровадити Rolling Forecast
1 крок — визначте горизонт прогнозування (12 місяців, 4 квартали). Вибір залежить від стабільності вашого бізнесу. Чим нестабільніший ринок — тим коротший горизонт.

2 крок — визначте періодичність оновлення (щомісяця, щокварталу). Щомісячне оновлення дає більшу точність, але потребує більше ресурсів.
3 крок — побудуйте гнучку модель, де зміна 1 параметра автоматично змінює всі інші показники. Це основа — без цього Rolling Forecast не працює.
Як це виглядає технічно: ви будуєте модель в Excel, де всі показники пов'язані формулами. Змінюєте курс $ — автоматично перераховуються витрати на сировину, собівартість, прибуток, грошовий потік. Змінюєте обсяг продажів — автоматично перераховуються виручка, витрати на матеріали, зарплата виробничого персоналу.
4 крок — оновлюйте прогноз регулярно, в один і той самий день (напр., 5-го числа кожного місяця). Це має стати частиною операційної рутини.
5 крок — використовуйте прогноз для прийняття рішень, а не тільки для контролю. Якщо прогноз показує, що через 3 місяці грошей буде недостатньо — дійте зараз, а не чекайте, поки це станеться.
З якими труднощами стикається CFO при впровадженні
1 — опір комерційного відділу. Продавці не хочуть оновлювати прогноз щомісяця, бо це додаткова робота. Вони звикли робити це раз на рік.
Як подолати: покажіть, що точний прогноз допомагає їм отримувати бонуси. Якщо прогноз неточний, компанія не може виділити ресурси на їхні потреби. Крім того, поясніть, що Rolling Forecast — це не додаткова робота, а заміна старої роботи. Вони не роблять дві роботи — вони роблять 1, але частіше.
2 — високі трудовитрати. Оновлення прогнозу щомісяця забирає багато часу.
Як подолати: автоматизуйте збір даних. Використовуйте BI-інструменти, які підтягують дані з облікових систем автоматично. Налаштуйте Excel-модель так, щоб оновлення займало не більше 2-3 годин на місяць.
3 — відсутність дисципліни. Прогноз оновлюється нерегулярно, з затримками.
Як подолати: встановіть чіткий графік (напр., 5-го числа кожного місяця). Зробіть це частиною операційної рутини. Якщо хтось затримує дані — це порушення регламенту. Встановіть відповідальність за порушення графіка.
Приклад: Виведення компанії з касового розриву
Розглянемо ситуацію пекарні «Свіжий Хліб» на початку війни. Це покаже, як всі інструменти працюють разом.
Ситуація до кризи
Пекарня працювала стабільно. Виручка — 150 млн ₴ на рік (12,5 млн ₴/міс). Прибуток — 20 млн ₴ на рік. Грошовий потік — +15 млн ₴ на рік. Залишок грошей — 10 млн ₴. Кредитів немає. Середній термін оплати клієнтами — 30 днів. Середній термін оплати постачальникам — 15 днів.
Початок кризи (лютий 2024)
Воєнний стан. Різкі зміни: курс $ з 38 до 45 (+18%); ціна на борошно з 12 000 до 18 000 ₴/т (+50%); продажі падають на 20% (з 12,5 до 10 млн ₴/міс); клієнти почали платити пізніше (з 30 до 45 днів); постачальники вимагають передоплату (скорочення кредиторки з 15 до 5 днів).
1й тиждень: оцінка ситуації
CFO зупинив виконання старого бюджету. Він зафіксував поточну ситуацію: гроші на рахунках — 8 млн ₴ (2 млн вже витрачено з початку року); кредиторка — 3 млн ₴ (треба заплатити протягом місяця); дебіторка — 5 млн ₴ (клієнти затримують оплату).
Він визначив критичні витрати на найближчий місяць: зарплата (1,5 млн), оренда (0,5 млн), податки (0,8 млн), критичні постачальники (1,2 млн). Разом — 4 млн ₴.
Він скоротив всі некритичні витрати: маркетинг (0,5 млн) — заморожено; навчання (0,1 млн) — скасовано; зайві закупівлі (0,3 млн) — скасовано; конференції (0,2 млн) — скасовано.
Як працювати зі страхами команди: комунікація CFO в кризу
Криза — це завжди страх. Співробітники бояться звільнень. Менеджери бояться невиконання планів. Власник боїться втратити бізнес. Якщо CFO ігнорує ці страхи, вони паралізують команду. Якщо він підживлює їх — створює паніку.
Принципи комунікації в кризу:

1. Говорити правду, але без паніки. Не приховуйте проблеми, але й не перебільшуйте. Команда має знати реальну ситуацію, але вона має бачити, що ви тримаєте контроль.
2. Давати чіткі завдання. Коли люди не знають, що робити, вони бояться більше. Кожен співробітник має знати своє завдання на найближчі дні.
3. Показувати план. Команда має бачити, що ви не просто реагуєте на хаос, а дієте за планом.

Конкретні фрази для розмови з командою:
Замість: Все буде добре, не хвилюйтесь.

Скажіть: Ситуація складна. Ось наш план дій. Ось ваші завдання. Ми проходимо це разом. Я буду з вами на зв'язку щодня.
Замість: Ми скорочуємо витрати, бо так треба.
Скажіть: Ми скорочуємо витрати, щоб зберегти робочі місця. Кожна зекономлена ₴ — це наша спільна безпека. Давайте разом подивимось, що можна скоротити без втрати якості.
Замість: Я не знаю, що буде завтра.
Скажіть: Я не знаю, що буде через місяць. Але я знаю, що ми робимо цього тижня. Ось наш план на цей тиждень. Ми рухаємося крок за кроком.
Як часто говорити з командою:

- Щоденні 5-хвилинні збори з ключовими менеджерами.
- Щотижневі загальні збори (15-20 хвилин).
- Особисті розмови з ключовими співробітниками, які найбільше хвилюються.

2й тиждень: побудова 13-тижневого плану
CFO побудував 13-тижневий план Cash Flow. Він розписав надходження і платежі по тижнях. Виявив касовий розрив на 3-му тижні — залишок грошей стане негативним на 1,5 млн ₴.
Він зателефонував банку, домовився про кредитну лінію на 3 млн ₴. Ставка — 18% річних. В кризу ставки вищі, але це краще, ніж шукати гроші в останній момент.
План **Б:** що робити, якщо основні інструменти не спрацювали
Іноді навіть найкращі плани не працюють. Банк відмовив у кредиті. Постачальники не дали відстрочки. Клієнти не заплатили достроково. Що робити?
Крок **1.** Продаж активів
Що можна продати без зупинки бізнесу? Невикористовуване обладнання. Зайві складські запаси. Транспорт, який простоює. Непрофільні активи.
Правило: продавати те, що не впливає на основний бізнес. Якщо ви продасте обладнання, без якого не можете виробляти — це самогубство.
Крок **2.** Скорочення персоналу
Якщо грошей немає, а платити зарплату треба — доводиться скорочувати. Але робити це треба системно.
Спочатку — некритичні позиції, які не впливають на основний бізнес. Потім — скорочення робочого часу (неповний день, неповний тиждень). І тільки в крайньому випадку — скорочення ключових співробітників.
Крок **3.** Переговори з власником
Якщо всі інші інструменти не спрацювали — йдіть до власника. Поясніть ситуацію. Покажіть 13-тижневий план. Покажіть, що ви зробили все можливе. Попросіть додаткове фінансування — власні кошти, продаж частки, застава особистого майна.
Крок **4.** Реструктуризація боргів
Якщо ви не можете платити за кредитами — йдіть до банку. Просіть реструктуризацію: збільшення терміну, зменшення платежів, відстрочка. Банки частіше погоджуються, ніж отримувати проблемного позичальника.
Крок **5.** Призупинення діяльності
Якщо нічого не допомагає — призупиніть діяльність на час кризи. Закрийте нерентабельні напрями. Переведіть бізнес у режим очікування. Це краще, ніж збанкрутувати повністю.
CFO зателефонував постачальникам, попросив відстрочку платежу на 15 днів. Два постачальники погодилися, один — ні. Він зателефонував ключовим клієнтам, попросив оплатити достроково. Запропонував знижку 2% за передоплату. Троє клієнтів погодилися, що дало додаткові 1,5 млн ₴ надходжень.
3й тиждень: впровадження нової системи
CFO ввів щотижневий контроль Cash Flow. Тепер кожен понеділок він звіряє план з фактом за минулий тиждень і коригує прогноз на наступні.
Як проводити нараду з контролю Cash Flow: практичний сценарій
Нарада з контролю Cash Flow проводиться щоранку понеділка. Вона триває 15-20 хвилин. У ній беруть участь: CFO, фін. менеджер, казначей, керівник відділу продажів, керівник відділу закупівель.
Порядок наради:

1. Залишок на сьогодні. CFO починає з цифри: На сьогодні на рахунках 8,2 млн ₴.
2. План на поточний тиждень. Фін. менеджер доповідає: Цього тижня ми очікуємо надходжень 2,5 млн ₴. Платежі — 3,2 млн ₴. Прогнозний залишок на кінець тижня — 7,5 млн ₴.
3. Відхилення від плану. CFO запитує: Які ризики невиконання? Керівник продажів: 1 клієнт затримує оплату. Ми домовилися, що він заплатить наступного тижня. Керівник закупівель: Постачальник

просить передоплату 50% за термінову поставку. Якщо ми не заплатимо, поставка затримається на тиждень.

4. Рішення. CFO приймає рішення: Затримку клієнта ми враховуємо. Переносимо його оплату на наступний тиждень у прогнозі. Постачальнику платимо 50% передоплати, але тільки якщо він гарантує поставку в строк. Якщо ні — шукаємо альтернативу.
5. Прогноз на наступні тижні. CFO дивиться на 13-тижневий план: Через 4 тижні у нас касовий розрив. Починаємо готуватися зараз: домовляємося з банком про кредитну лінію, переглядаємо графік платежів.

Ключові принципи наради:

1. Тільки цифри. Жодних емоцій. Тільки факти і рішення.
2. Швидко. 15-20 хвилин. Не більше.
3. Регулярно. Щопонеділка. Без пропусків.
4. Відповідальність. Кожен учасник відповідає за свою частину прогнозу.

CFO побудував три сценарії на наступний квартал: оптимістичний (відновлення через 2 місяці), базовий (відновлення через 4 місяці), песимістичний (відновлення через 6 місяців).

Для песимістичного сценарію він підготував план скорочення витрат на 20% (звільнення частини персоналу, закриття 1 магазину). Він визначив тригерні точки: якщо продажі впадуть більш ніж на 25% протягом 2 тижнів — вмикаємо песимістичний сценарій; якщо курс $ перевищить 45 — переглядаємо цінову політику.

CFO запровадив матрицю пріоритетів витрат (категорії А, Б, В). Всі менеджери отримали інструкцію: будь-які витрати понад 10 тис. ₴ погоджувати з CFO. Він впровадив ковзний прогноз на наступні 4 квартали з щомісячним оновленням.

<u>Як комунікувати матрицю пріоритетів команді: діалог CFO з менеджерами</u>

CFO: Я зібрав вас, щоб пояснити нову систему пріоритетів витрат. У кризу грошей не вистачає. Тому ми ділимо всі витрати на три категорії.

Менеджер з маркетингу: Які категорії?

CFO: Категорія **А** — критичні. Без них компанія не може працювати: зарплата ключового персоналу, податки, оренда, критичні постачальники. Вони платяться в першу чергу. Категорія **Б** — важливі. Без них компанія може працювати, але гірше: маркетинг, навчання, частина персоналу. Вони платяться, якщо є гроші після категорії А. Категорія **В** — некритичні. Без них компанія може працювати без втрат: конференції, зайві витрати. Вони не платяться.

Менеджер з маркетингу: Мої витрати — це категорія Б?

CFO: Так. Ваш бюджет буде скорочено на 30%. Але якщо ви доведете, що конкретна кампанія дає негайний прибуток, ми можемо переглянути.

Менеджер з виробництва: А мої витрати?

CFO: Витрати на сировину — категорія А. Зарплата виробничого персоналу — категорія А. А ось закупівля нового обладнання — категорія В. Відкладаємо до кращих часів.

Менеджер з маркетингу: А як ми будемо приймати рішення?

CFO: Будь-які витрати понад 10 тис. ₴ погоджувати зі мною. Якщо ви не впевнені в категорії — запитуйте. Головне правило: якщо не критично — не витрачаємо. Дякую за розуміння. Питання?

Ключові принципи комунікації з командою:

1. Пояснювати логіку. Менеджери мають розуміти, чому їхні витрати скорочуються.
2. Бути чесним. Не приховуйте проблеми. Команда має знати правду.
3. Давати можливість впливати. Якщо менеджер доведе необхідність витрат — розгляньте це.
4. Встановлювати чіткі правила. Будь-які витрати понад ліміт — погоджувати з CFO.

<u>Результат через 3 місяці</u>

Компанія вижила. Зберегла ключових клієнтів (10 найбільших клієнтів з 20 залишилися). Не втратила ключових співробітників (5 ключових осіб залишилися). Почала відновлюватися — продажі повернулися до 90% від докризового рівня. Кредитну лінію використали частково (2 млн з 3 млн).

<u>Як зрозуміти, що криза закінчується, і перейти до розвитку</u>

Криза не закінчується в 1 день. Але є маркери, які показують, що найгірше позаду.

Маркери виходу з кризи:

1. Продажі відновилися до 90% докризового рівня і тримаються два тижні поспіль.
2. Грошовий потік став стабільно позитивним (надходження перевищують платежі).
3. Дебіторська заборгованість почала зменшуватися — клієнти знову платять вчасно.
4. Банк підтвердив кредитну лінію або знизив ставку.

5. Постачальники повернулися до стандартних умов оплати.

План дій при виході з кризи:

1. Відновлення інвестицій. Почніть з малого — те, що дає швидку віддачу. Не кидайтесь у великі проекти одразу.
2. Повернення скорочених витрат. Поступово відновлюйте маркетинг, навчання, дослідження. Але не всі одразу — перевіряйте, що дає результат.
3. Реінвестиція прибутку. Спрямовуйте додатковий прибуток на відновлення резервів. Ви повинні знову мати подушку безпеки.
4. Перегляд стратегії. Що змінилося на ринку? Які нові можливості з'явилися? Які ризики залишилися? Коригуйте довгострокові плани.
5. Відновлення довіри. Команда втомилася від кризи. Власник втомився від кризи. Повертайте позитив: святкуйте маленькі перемоги, відновлюйте соціальні програми, дякуйте команді за роботу в складних умовах.

Що змінилося в системі управління

До кризи: річний бюджет, 1 сценарій, щомісячний контроль, фіксовані витрати, річний Forecast.

Після кризи: квартальні плани зі щомісячним переглядом, три сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний), щотижневий Cash Flow, матриця пріоритетів (А, Б, В), ковзний прогноз (4+8).

Як ці знання допомагають підприємству

1 — запобігання касовим розривам

Щотижневий контроль Cash Flow дозволяє бачити розриви заздалегідь. Ви не шукаєте гроші в останній момент — ви домовляєтеся з банком заздалегідь. Це економить на % і запобігає паніці. Економія на % може становити 3-5% річних, що при кредиті 5 млн ₴ дає 150-250 тис. ₴ на рік.

2 — збереження ресурсів

Матриця пріоритетів витрат дозволяє фінансувати тільки критичні витрати. Ви не витрачаєте гроші на те, що не дає результату. Це зберігає ліквідність. Скорочення некритичних витрат на 20% може зекономити 2-3 млн ₴ на рік.

3 — готовність до будь-якого сценарію

Три сценарії і тригерні точки дозволяють діяти системно при зміні умов. Ви не панікуєте — ви дієте за планом. Це зменшує втрати від неправильних рішень. Швидка реакція на зміни може зекономити 5-10% виручки.

4 — збереження довіри

Коли власник і команда бачать, що CFO тримає ситуацію під контролем, довіра зростає. Це дозволяє приймати складні рішення без паніки. Довіра власника — це можливість отримати додаткове фінансування, коли воно потрібне.

5 — економія на %

Коли ви домовляєтеся з банком заздалегідь, ви отримуєте кращу ставку. Коли ви шукаєте гроші в останній момент — ви переплачуєте. Різниця може становити 3-5% річних, що при кредиті 5 млн ₴ дає 150-250 тис. ₴ на рік.

6 — збереження клієнтів і персоналу

Коли компанія не втрачає ліквідність, вона може платити зарплату вчасно і виконувати зобов'язання перед клієнтами. Це зберігає ключових людей і ключових клієнтів. Вартість втрати 1 ключового клієнта може становити 5-10 млн ₴ виручки на рік.

7 — збереження частки ринку

Коли конкуренти в кризу панікують і втрачають клієнтів, у вас є можливість захопити їхню частку. Гнучке бюджетування дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Захоплення додаткових 5% ринку може дати 10-20 млн ₴ додаткової виручки.

8 — збереження репутації

Компанія, яка вчасно платить податки, зарплату і постачальникам, зберігає репутацію надійного партнера. Це важливо для довгострокового виживання. Втрата репутації може коштувати втрати кредитних ліній, клієнтів, партнерів.

Висновок для CFO

Бюджетування в умовах невизначеності — це не про точність цифр. Це про готовність до змін. Компанія, яка має гнучку систему планування, переживає кризу. Компанія, яка тримається за старий річний бюджет, — програє.

Ваші інструменти: три сценарії, 13-тижневий Cash Flow, ковзний прогноз, матриця пріоритетів витрат. Вони не складні у впровадженні, але вони вимагають дисципліни. Їх потрібно впроваджувати до кризи, а не під час кризи. Коли криза вже настала, на впровадження може не вистачити часу.

Почніть з малого: впровадьте щотижневий контроль Cash Flow. Це найпростіший і найефективніший інструмент. Потім додайте три сценарії. Потім — ковзний прогноз. Крок за кроком, ви побудуєте систему, яка дозволить вашій компанії вижити в будь-яку кризу.

Пам'ятайте: в кризу виграє не той, хто має найкращий бюджет, а той, хто найшвидше адаптується до змін. Гнучкість, швидкість, дисципліна — ось три кити, на яких тримається виживання в умовах невизначеності.

Глава 3. Управління фінрезультатами та звітністю

Від бухзвітності до управлінських рішень

Проблема, яку не помічають

Уявіть, що ви керуєте автомобілем, дивлячись тільки в дзеркало заднього виду. Ви бачите, де ви були, але не бачите, що попереду. Ви можете вчасно помітити, що ззаду наближається інша машина, але ви не бачите повороту, який ось-ось буде. Ви їдете наосліп, реагуючи тільки на те, що вже сталося.

Саме так керують бізнесом ті, хто покладається виключно на бухзвітність. Вона показує, що вже сталося: скільки заробили, скільки витратили, який прибуток. Але вона не показує, чому це сталося, що буде завтра, і що треба робити зараз.

CFO — це той, хто встановлює лобове скло. Він забирає дані з дзеркала заднього виду (бухзвітності) і перетворює їх на інформацію, яка показує, що попереду. Він будує міст між минулим і майбутнім, між даними і рішеннями.

Цей розділ — про те, як будується цей міст.

Що таке бухзвітність і чого в ній не вистачає

Бухзвітність — це формальний документ, який складається відповідно до законодавчих вимог. Вона містить три основні форми:

- Баланс (Звіт про фінансовий стан). Показує активи, зобов'язання та власний капітал на певну дату. Він відповідає на питання: що ми маємо і що винні на цей момент.
- Звіт про фінрезультати (P&L). Показує доходи, витрати та прибуток за період. Він відповідає на питання: скільки ми заробили і витратили за цей час.
- Звіт про рух грошових коштів (Cash Flow). Показує реальний рух грошей за період. Він відповідає на питання: скільки грошей реально надійшло і пішло.

Це три кити бухзвітності. Вони дають багато інформації, але її недостатньо для управління.

Чому бухзвітності недостатньо для управління:

1: вона дивиться в минуле. Бухзвітність фіксує те, що вже сталося. Вона відповідає на питання що було, але не на питання що буде. Ви дізнаєтесь про прибуток за минулий місяць, але ви не знаєте, чи буде прибуток у наступному.
2: вона не пояснює причин. Бухзвітність показує, що прибуток впав на 20%. Але вона не показує, чому. Через падіння продажів? Через зростання витрат? Через зміну курсів? Через втрату ключового клієнта? Щоб зрозуміти причини, потрібна додаткова інформація.
3: вона не враховує специфіку бізнесу. Бухзвітність складається за стандартними правилами (П(С)БО або МСФЗ). Ці правила однакові для всіх — для пекарні, для IT-компанії, для виробництва. Але кожен бізнес має свою специфіку, яку стандартні форми не показують.
4: вона не дає контексту. Ви знаєте, що прибуток склав 10 млн ₴. Але чи це добре? Можливо, минулого року він був 15 млн ₴ — це погано. А може, він був 5 млн ₴ — це добре. Бухзвітність не показує історію, не показує порівняння з конкурентами, не показує ринковий контекст.
5: вона не пропонує рішень. Бухзвітність констатує факт: прибуток впав. Але вона не каже: прибуток впав через зростання собівартості, тому потрібно переглянути умови з постачальниками. Вона дає діагноз, але не дає рецепту.
Саме тому бухзвітність — це лише сировина, а не готова продукція. CFO бере цю сировину і переробляє її в інформацію, яка потрібна для прийняття рішень.

Що таке управлінська звітність

Управлінська звітність — це інформація, яка допомагає приймати рішення. Вона не є законодавчо обов'язковою. Вона створюється для внутрішнього використання — для власника, для топ-менеджменту, для керівників підрозділів.
Чим управлінська звітність відрізняється від бухгалтерської:

Характеристика	Бухгалтерська звітність	Управлінська звітність
Мета	Звітність перед державою, банками, інвесторами	Прийняття рішень
Періодичність	Щоквартально, щорічно	Щодня, щотижня, щомісяця
Деталізація	Агрегована (загальні цифри)	Детальна (по продуктах, клієнтах, регіонах)
Часовий горизонт	Минуле	Минуле, теперішнє, майбутнє
Формат	Стандартний (форми, затверджені законодавством)	Гнучкий (як зручно для користувача)
Регулювання	П(С)БО / МСФЗ	Внутрішні стандарти компанії

Які питання закриває управлінська звітність:
- Який продукт приносить найбільший прибуток? А який — збиток?
- Який клієнт найбільш вигідний? А який — найбільш проблемний?
- Який регіон дає найкращу віддачу на інвестиції?
- Як змінюються продажі по днях, тижнях, місяцях?
- Чи виконується бюджет? Якщо ні — чому?
- Який прогноз на наступний місяць, квартал, рік?

Три рівні управлінської звітності:
Рівень **1.** Оперативний (щоденний). Це звіти для швидкого контролю: залишки грошей на рахунках, продажі за день, виконання виробничого плану. Вони потрібні для того, щоб бачити ситуацію в реальному часі.
Рівень **2.** Тактичний (щотижневий / щомісячний). Це звіти для аналізу: виконання бюджету за місяць, структура виручки по продуктах, динаміка дебіторської заборгованості. Вони потрібні для того, щоб розуміти, що відбувається, і коригувати плани.
Рівень **3.** Стратегічний (щоквартальний / щорічний). Це звіти для довгострокових рішень: оцінка ефективності бізнесу, порівняння з конкурентами, прогноз на 3-5 років. Вони потрібні для того, щоб розуміти, куди рухається бізнес.

Чому не можна керувати тільки за бухзвітами

Приклад:
Пекарня «Свіжий Хліб» отримує квартальну бухзвітність. Вона показує, що прибуток за квартал склав 5 млн ₴. Власник задоволений — прибуток є. Але через місяць виявляється, що грошей на рахунках немає, а платити зарплату треба. Виявляється, що прибуток паперовий — він виник через те, що компанія

відвантажила продукцію, але гроші ще не надійшли. А витрати вже були оплачені. Прибуток є, а грошей немає.

Якби CFO керувався тільки бухзвітністю, він би не побачив проблеми. Але він мав управлінську звітність — щотижневий Cash Flow, який показував, що через 2 тижні грошей не вистачить. Він вчасно відреагував: домовився з банком про кредитну лінію, прискорив оплати від клієнтів.

Що дає управлінська звітність, чого не дає бухгалтерська:

Побачити проблему до того, як вона стала критичною. Бухзвітність показує проблему, коли вона вже сталася. Управлінська звітність показує проблему, коли вона тільки починається.

Зрозуміти причини. Бухзвітність показує, що виручка впала на 10%. Управлінська звітність показує, що виручка впала через те, що втратили ключового клієнта, який приносив 15% виручки.

Знайти точку впливу. Бухзвітність показує, що витрати зросли. Управлінська звітність показує, що витрати зросли через зростання цін на борошно, і що можна змінити постачальника, щоб знизити витрати.

Прийняти рішення. Бухзвітність показує, що прибуток падає. Управлінська звітність показує, що прибуток падає через неефективний продукт, який можна закрити або переробити.

Як CFO будує міст між бух. даними та управлінськими рішеннями

Це ключова компетенція CFO. Він не просто передає бухзвіти власнику. Він перетворює їх на інформацію, яка потрібна для рішень.

Крок **1.** Збір даних

1й крок — це отримати дані з бух-ї системи. Це не просто взяти звітність. Це означає: зрозуміти, які дані є, які дані відсутні, яка якість даних.

Як це виглядає на практиці: CFO пекарні отримує з бухгалтерії дані про виручку, витрати, дебіторку, кредиторку. Але він розуміє, що цих даних недостатньо. Йому потрібна деталізація: виручка по продуктах, витрати по статтях, дебіторка по клієнтах.

Крок **2.** Аналіз та інтерпретація

2й крок — це аналіз даних. Не просто порахувати %, а зрозуміти, що стоїть за цифрами.

Як це виглядає: CFO бачить, що виручка зросла на 10%. Але він аналізує: це зростання за рахунок збільшення обсягу продажів або за рахунок підвищення цін? Це стійке зростання або разове? Це зростання в 1 продукті або в усіх?

Крок **3.** Додавання контексту

3й крок — це додавання контексту. Дані самі по собі не говорять нічого. Вони стають інформацією тільки в контексті.

Як це виглядає: CFO пояснює власнику: Виручка зросла на 10%. Але ринок зріс на 15%. Ми втратили частку ринку. Це означає, що наші конкуренти ростуть швидше. Потрібно переглянути цінову політику або інвестувати в маркетинг.

Крок **4.** Формулювання рекомендацій

4й крок — це перетворення інформації на рекомендації. Власник чекає не просто цифри, а що робити.

Як це виглядає: CFO не просто каже: Виручка впала на 10%. Він каже: Виручка впала на 10% через втрату ключового клієнта. Пропоную: 1) провести переговори з клієнтом про повернення; 2) активізувати роботу з новими клієнтами; 3) переглянути цінову політику, щоб уникнути втрати клієнтів у майбутньому.

Крок **5.** Візуалізація та комунікація

5й крок — це донесення інформації до власника так, щоб він зрозумів і прийняв рішення.

Як це виглядає: CFO не дає власнику 50-сторінковий звіт з таблицями. Він готує коротку презентацію: ключові цифри, причини змін, рекомендації. Він використовує графіки, а не таблиці. Він говорить простою мовою, а не фінансовим жаргоном.

Відмінність між Зовнішньою та Внутрішньою звітністю

Це важливо розуміти, тому що багато власників плутають ці два поняття.

Зовнішня звітність — це звітність, яку компанія подає зовнішнім користувачам: державі (податкова, статистика), банкам, інвесторам. Вона складається за стандартними правилами (П(С)БО або МСФЗ). Вона є обов'язковою.

Внутрішня звітність (управлінська) — це звітність, яку компанія створює для себе. Вона не регулюється законодавством. Вона має бути зручною для користувачів.

Головна відмінність:

Зовнішня звітність відповідає на питання: що ми повинні показати державі та інвесторам?. Внутрішня звітність відповідає на питання: що нам потрібно знати, щоб керувати бізнесом?

Як це виглядає в цифрах:

У зовнішній звітності виручка показується загальною сумою — 150 млн ₴. У внутрішній звітності ця ж виручка розбивається по продуктах (хліб — 120 млн, випічка — 30 млн), по регіонах (Київ — 80 млн, регіони — 70 млн), по каналах продажу (роздріб — 100 млн, опт — 50 млн).
У зовнішній звітності витрати показуються агреговано — 130 млн ₴. У внутрішній звітності вони розбиваються по статтях (матеріали — 90 млн, зарплата — 25 млн, інші — 15 млн).
Важливе застереження:
Зовнішня звітність не є неправильною. Вона просто інша. Вона виконує свою функцію — звітності перед державою. Але вона не виконує функцію управління. І помилка багатьох власників у тому, що вони намагаються керувати бізнесом на основі зовнішньої звітності.
Приклад: пекарня «Свіжий Хліб»
Ситуація:
Власник пекарні отримує квартальну бухзвітність. Вона показує: виручка — 42 млн ₴, витрати — 35 млн ₴, прибуток — 7 млн ₴. Власник задоволений.
Але через місяць він отримує управлінську звітність, яку підготував CFO. Вона показує:
- Виручка по продуктах: хліб — 30 млн (падає на 5% порівняно з минулим кварталом), випічка — 12 млн (зростає на 15%).
- Витрати по статтях: матеріали — 28 млн (зросли на 10% через підвищення цін на борошно), зарплата — 5 млн, інші — 2 млн.
- Маржинальність по продуктах: хліб — 25%, випічка — 40%.
- Прогноз на наступний квартал: при збереженні поточних тенденцій прибуток впаде до 5 млн ₴.
Що робить CFO:
CFO не просто показує ці цифри. Він додає аналіз:
- Виручка по хлібу падає, тому що ми втратили частку ринку через зростання цін конкурентів. Потрібно переглянути цінову політику або знизити собівартість через зміну постачальників.
- Маржинальність випічки вища, ніж у хліба. Потрібно збільшити частку випічки в асортименті.
- Якщо ми не змінимо постачальника борошна, прибуток впаде на 30%. Пропоную провести тендер серед постачальників.
Який результат:
Власник бачить не просто прибуток 7 млн, а повну картину: що працює, що не працює, що треба робити. Він приймає рішення: провести тендер, змінити асортиментну політику. Через квартал прибуток зростає до 8 млн ₴.
Як ці знання допомагають підприємству
1 — ви бачите реальну картину бізнесу.
Бухзвітність дає загальні цифри, які можуть вводити в оману. Управлінська звітність розкриває деталі. Вона показує, що насправді відбувається в кожному продукті, кожному регіоні, кожному клієнті.
2 — ви приймаєте правильні рішення.
Коли ви бачите деталі, ви знаєте, куди бити. Якщо проблема в 1 продукті — ви змінюєте його, а не закриваєте весь бізнес. Якщо проблема в 1 регіоні — ви працюєте з цим регіоном. Ви не витрачаєте ресурси на те, що не дає результату.
3 — ви реагуєте швидше.
Бухзвітність приходить раз на квартал. Управлінська — щотижня або щодня. Ви бачите проблему, коли вона тільки починається, а не коли вона вже стала критичною.
4 — ви економите гроші.
Коли ви бачите, які продукти збиткові, ви можете їх закрити або переробити. Коли ви бачите, які витрати зайві, ви можете їх скоротити. Коли ви бачите, які клієнти приносять збитки, ви можете змінити умови роботи з ними.
5 — ви збільшуєте прибуток.
Правильні рішення, швидка реакція, оптимізація витрат — все це веде до зростання прибутку. Управлінська звітність — це інструмент, який перетворює дані на гроші.
Висновок до розділу:
Бухзвітність — це сировина. Управлінська звітність — це готовий продукт. CFO — це той, хто перетворює сировину на продукт. Він не просто передає звіти. Він аналізує, інтерпретує, додає контекст, формулює рекомендації. Він будує міст між минулим і майбутнім, між даними і рішеннями.
Без управлінської звітності власник керує наосліп. З нею — він бачить, що попереду. Він не просто реагує на те, що вже сталося. Він планує, що буде, і приймає правильні рішення.

Аналіз звіту про фінрезультати (P&L)

Місце P&L у системі управлінської звітності та його структура

Місце P&L серед 3 головних форм звітності

Будь-яка фінзвітність — це набір цифр, який допомагає приймати рішення. Але цифри без контексту — це шум. Три форми звітності (Баланс, P&L, Cash Flow) описують три різні аспекти бізнесу:

- Баланс (Balance Sheet) — показує, що маємо на певну дату. Відповідає на запитання: Які активи, зобов'язання та капітал? Це фотографія бізнесу на кінець періоду.
- P&L (Звіт про фінрезультати) — показує, як спрацював бізнес за період. Відповідає на запитання: Скільки заробили і скільки витратили? Це фільм про діяльність.
- Cash Flow (Звіт про рух грошових коштів) — показує, як змінилися реальні гроші за період. Відповідає на запитання: Звідки прийшли гроші і куди пішли? Це рух грошей.

Для CFO ці три форми — єдина система. Жодна з них не є важливішою або другорядною. Вони доповнюють 1 одну і дають повну картину.

Але якщо власник хоче отримати відповідь на 1 запитання: Чи заробляє мій бізнес і чи стає він кращим? — він дивиться в першу чергу на P&L.

Відмінність P&L від Cash Flow (критично важливо)

Це найпоширеніша помилка серед власників і початківців фінансистів: плутати P&L і Cash Flow. Запам'ятайте:

P&L показує доходи та витрати за принципом нарахування. Cash Flow показує реальний рух грошей.

- У P&L виручка визнається в момент відвантаження, навіть якщо гроші надійдуть через 30 днів.
- У P&L витрати визнаються в момент їх виникнення, навіть якщо оплата відбудеться через 60 днів.
- У P&L амортизація зменшує прибуток, але грошей не забирає.
- У P&L % за кредитом зменшують прибуток, і вони ж забирають гроші з рахунку.

Приклад: компанія відвантажила товар на 10 млн ₴. У P&L виручка зросла на 10 млн ₴. Але гроші надійдуть через два місяці. У Cash Flow надходження відобразиться тільки тоді, коли гроші реально прийдуть. Компанія може мати гарний прибуток у P&L і 0 грошей на рахунку. Це нормально, але це небезпечно, якщо не враховувати Cash Flow.

Загальна структура P&L: звідки береться кожен рядок

P&L будується за принципом послідовного віднімання. Ми починаємо з виручки і крок за кроком віднімаємо різні види витрат. Кожен проміжний показник дає інформацію про різні аспекти бізнесу.

Структура P&L (стандарт НП(С)БО 1):

№	Рядок	Формула	Що показує
1	Чистий дохід від реалізації	Виручка без ПДВ, знижок, повернень	Скільки продали
2	Собівартість реалізованої продукції	Прямі витрати на виробництво / закупівлю	Скільки витратили на продукт
3	Валовий прибуток	1 - 2	Залишок після прямих витрат
4	Інші операційні доходи	Оренда, курсові різниці, штрафи	Додаткові доходи від операцій
5	Адміністративні витрати	Управлінські витрати	Скільки витрачаємо на управління
6	Витрати на збут	Витрати на продаж	Скільки витрачаємо на продажі
7	Інші операційні витрати	Резерви, списання, інше	Інші операційні втрати
8	Операційний прибуток	3 + 4 - 5 - 6 - 7	Скільки заробляє бізнес
9	Фін. доходи	% по депозитах, дивіденди	Дохід від фін. операцій
10	Фін. витрати	% за кредитами	Витрати на борги
11	Інші доходи	Продаж активів, курсові різниці	Неопераційні доходи
12	Інші витрати	Витрати від продажу активів	Неопераційні витрати
13	Прибуток до оподаткування	8 + 9 + 11 - 10 - 12	Що залишилось до податків
14	Податок на прибуток	18% (або 25% для банків)	Податки
15	Чистий прибуток	13 - 14	Те, що залишається власникам

Кожна стаття має значення. CFO повинен бачити кожну цифру в цьому ланцюжку і розуміти, що за нею стоїть.

Головне правило аналізу P&L

Не читайте P&L як констатацію факту. P&L — це діагностичний інструмент.

Головне правило: кожна цифра — це питання.

- Виручка зросла? Запитайте: За рахунок чого?
- Собівартість зросла? Запитайте: Чому?
- Маржинальність впала? Запитайте: Де саме?
- Адміністративні витрати зросли? Запитайте: Чи виправдано це?

І 2 правило: не дивіться на P&L ізольовано. P&L треба дивитися разом з балансом і Cash Flow. Якщо виручка зростає, а дебіторка зростає ще швидше — це проблеми з ліквідністю. Якщо прибуток зростає, а грошей стає менше — це «паперовий» прибуток.

Стаття 1: Чистий дохід від реалізації (виручка)

Визначення та економічна суть виручки

Чистий дохід від реалізації (виручка) — це сума коштів, яку компанія отримала або має право отримати за продані товари, виконані роботи або надані послуги. У звіті вона відображається без ПДВ, без знижок та без вартості повернутих товарів.

Виручка — це 1а і найважливіша цифра в P&L. Від неї залежать всі інші показники. Без виручки немає бізнесу. Але сама по собі виручка нічого не говорить — важливий не її розмір, а її якість, структура та динаміка.

Два ключові аспекти виручки:

1.**Розмір — скільки компанія продала.

2. Якість — за рахунок чого продала (обсяг, ціна, асортимент).

CFO повинен бачити обидва аспекти.

Як виручка визнається в обліку (момент визнання)

Це критичне питання, яке часто ігнорують. Виручка визнається в момент передачі контролю над товаром покупцю. Для більшості бізнесів — це момент відвантаження. Для послуг — момент надання послуги. Для довгострокових контрактів — за ступенем завершеності.

Наслідки для аналізу:

- Виручка може бути визнана, навіть якщо гроші ще не надійшли.
- Виручка може зростати, а гроші на рахунку — ні.
- Виручка може бути завищена через дострокове визнання (маніпуляції).

Приклад: пекарня відвантажила хліб магазину 25 січня на 1 млн ₴. Гроші за нього надійдуть 10 лютого. У P&L за січень виручка вже є (1 млн ₴), а грошей на рахунку ще немає. Це нормально — це відстрочка платежу і відображається в дебіторській заборгованості. Але CFO повинен пам'ятати, що виручка — це не гроші.

Детальний алгоритм аналізу виручки

Аналіз виручки — це перше, що робить CFO, коли бере P&L. Він проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Динаміка

Порівнюємо виручку з попередніми періодами:

- Місяць до місяця (щомісячна динаміка).
- Квартал до кварталу (сезонні коливання).
- Рік до року (стратегічний тренд).

Формула: Темп зростання = (Виручка$_1$ - Виручка$_0$) / Виручка$_0$ × 100%.

Що це дає:

- Якщо виручка зростає — бізнес росте. Але треба зрозуміти, за рахунок чого.
- Якщо виручка падає — сигнал тривоги. Треба негайно шукати причини.

Крок **2.** Структура

Загальна цифра виручки нічого не говорить. Потрібно знати її структуру. Для цього використовується управлінська звітність з деталізацією.

Структура виручки за напрямами:

Напрям	Деталізація	Приклад для пекарні
Продукти	Який продукт приносить скільки?	Хліб — 120 млн, випічка — 30 млн
Регіони	Який регіон приносить скільки?	Київ — 80 млн, регіони — 70 млн
Канали	Роздріб, опт, онлайн?	Роздріб — 100 млн, опт — 50 млн

Клієнти	Хто приносить основну виручку?	Топ-5 клієнтів — 60 млн

Що це дає:
- Якщо 1 продукт приносить 80% виручки — втрата цього продукту означає втрату 80% бізнесу.
- Якщо 1 клієнт приносить 50% виручки — втрата цього клієнта — катастрофа.
- Якщо 1 регіон приносить 70% виручки — це ризик концентрації.

Крок **3.** Сезонність

Багато бізнесів мають сезонні коливання. Якщо ви їх не враховуєте, ви будете здивовані, чому влітку продажі впали, а взимку зросли.

Як виявити сезонність:
- Візьміть дані за останні 2-3 роки по місяцях.
- Побудуйте графік.
- Визначте пікові та низькі місяці.
- Розрахуйте коефіцієнти сезонності.

Крок **4.** Порівняння з ринком

Виручка зростає? А як зростає ринок? Якщо ринок зростає на 10%, а ваша виручка — на 5%, ви втрачаєте частку ринку. Ваші конкуренти працюють краще.

Що це дає:
- Якщо ви зростаєте швидше за ринок — ви відбираєте частку у конкурентів. Добре.
- Якщо ви зростаєте повільніше за ринок — ви втрачаєте позиції. Погано.

Ключові фактори впливу на виручку

Виручка змінюється під впливом 4 основних факторів. Розуміння цих факторів дозволяє CFO управляти виручкою.

Фактор **1.** Ціна

Підвищення цін збільшує виручку, але може зменшити обсяг продажів. Зниження цін зменшує виручку, але може збільшити обсяг продажів.

Еластичність попиту: на скільки % змінюється обсяг продажів при зміні ціни на 1%. Якщо еластичність висока — зниження цін дасть значне зростання обсягу. Якщо низька — зниження цін не дасть результату.

Фактор **2.** Обсяг

Збільшення обсягу продажів через маркетинг, нові канали, нові продукти, нові ринки.

Фактор **3.** Асортимент

Продаж більш дорогих або маржинальних продуктів. Якщо ви змінюєте структуру продажів у бік більш дорогих продуктів, виручка зростає навіть без зміни обсягу.

Фактор **4.** Клієнтська база

Залучення нових клієнтів, утримання старих, повернення втрачених.

Червоні прапорці при аналізі виручки

CFO повинен миттєво помічати сигнали проблем.

Червоний прапорець **1:** падіння виручки без видимих причин

Якщо ви не розумієте, чому падає виручка, це найнебезпечніша ситуація. Ви не можете прийняти рішення, тому що не знаєте причини.

Алгоритм дій: перевірити всі фактори: ціни, обсяг, асортимент, клієнтів. Визначити, який фактор змінився. Знайти першопричину.

Червоний прапорець **2:** виручка зростає, але маржинальність падає

Це означає, що ви продаєте більше, але заробляєте менше на кожній одиниці.

Причини: зниження цін, зростання собівартості, зміна асортименту в бік дешевших продуктів.

Алгоритм дій: перевірити структуру виручки. Якщо зростання йде за рахунок дешевих продуктів — це проблема. Переглянути цінову політику та собівартість.

Червоний прапорець **3:** виручка не зростає при зростанні ринку

Якщо ринок зростає на 10%, а ваша виручка стоїть на місці — ви втрачаєте частку ринку. Ваші конкуренти працюють краще.

Алгоритм дій: проаналізувати конкурентів. Що вони роблять краще? Ціни? Якість? Асортимент? Маркетинг?

Червоний прапорець **4:** висока концентрація виручки

Якщо 1 продукт приносить більше 60% виручки або 1 клієнт — більше 30%, це ризик. Втрата цього продукту або клієнта призведе до катастрофічного падіння виручки.

Алгоритм дій: диверсифікувати. Розвивати інші продукти, залучати нових клієнтів.

Типові помилки при аналізі виручки

1. Плутати виручку з надходженням грошей. Виручка — це відвантаження, а не оплата.
2. Не враховувати повернення та знижки. Вони зменшують чисту виручку. Якщо ви дивитесь на брудну виручку (без урахування повернень), ви завищуєте результат.
3. Дивитися тільки на загальну цифру без деталізації* Це найпоширеніша помилка. Загальна цифра нічого не говорить.
4. Не враховувати сезонність. Це призводить до помилкових висновків про зростання або падіння бізнесу.
5. Не порівнювати з ринком. Ви можете думати, що бізнес росте, а насправді він втрачає частку ринку.

Стаття 2: Собівартість реалізованої продукції

Визначення та економічна суть собівартості

Собівартість реалізованої продукції — це прямі витрати, пов'язані з виробництвом або закупівлею продукції, яка була продана в звітному періоді. Це те, що безпосередньо йде в продукт.

Для різних типів бізнесу склад собівартості різний:

Тип бізнесу	Що входить у собівартість
Виробництво	Сировина, матеріали, зарплата виробничників, енергія, амортизація обладнання
Торгівля	Закупівельна ціна товару, транспортні витрати на доставку
Послуги	Пряма зарплата виконавців, матеріали, використані при наданні послуги
Будівництво	Матеріали, зарплата будівельників, оренда техніки

Собівартість — це найбільша стаття витрат у більшості бізнесів. Вона може становити 60-80% виручки. Тому навіть невелике зниження собівартості дає значний приріст прибутку.

Головне правило: собівартість має зростати повільніше, ніж виручка. Якщо виручка зросла на 10%, а собівартість на 15% — ви втрачаєте ефективність.

З чого складається собівартість

Для виробничого підприємства (напр., пекарні) собівартість складається з 3 основних елементів.

Елемент **1.** Прямі матеріальні витрати

Це сировина, матеріали, напівфабрикати, які безпосередньо входять у продукцію.

Для пекарні: борошно, дріжджі, цукор, сіль, олія, начинки, упаковка.

Елемент **2.** Прямі витрати на оплату праці

Це зарплата виробничого персоналу, яка безпосередньо пов'язана з виробництвом.

Для пекарні: зарплата пекарів, тісторобів, кондитерів.

Елемент **3.** Інші прямі витрати

Це витрати, які можна безпосередньо віднести до виробництва, але вони не є матеріалами або зарплатою.

Для пекарні: електроенергія на виробництво, амортизація пекарського обладнання, оренда виробничих приміщень.

Для торгової компанії:

Собівартість = Закупівельна ціна товару + Транспортні витрати на доставку + Митні платежі (якщо імпорт).

Важливо: не всі витрати входять у собівартість. Деякі витрати відносяться до операційних (адміністративні, витрати на збут) і відображаються окремо.

Детальний алгоритм аналізу собівартості

Аналіз собівартості — це 2й крок після аналізу виручки. Він проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Динаміка собівартості

Порівнюємо собівартість з попередніми періодами. Але головне — порівнюємо з динамікою виручки.

Правило: собівартість має зростати повільніше, ніж виручка.

Співвідношення	Що це означає
Собівартість < Виручка	Ефективність зростає — добре
Собівартість = Виручка	Ефективність стабільна — нейтрально
Собівартість > Виручка	Ефективність падає — погано

Крок **2.** Структура собівартості

Які елементи собівартості зростають найшвидше? Матеріали? Зарплата? Енергія?

Приклад для пекарні:

Елемент	Минулий рік	Поточний рік	Зміна

Матеріали Зарплата Енергія	60 млн 20 млн 5 млн	72 млн 21 млн 6 млн	+20% +5% +20%

Якщо матеріали зросли на 20%, а виручка — на 10%, це означає, що ціни на сировину зросли швидше, ніж ви змогли їх компенсувати.

Крок **3.** Частка собівартості у виручці

Собівартість / Виручка × 100%.

Якщо цей показник зростає — це погано. Якщо падає — добре.

Показник	Норма для пекарні	Норма для торгівлі	Норма для послуг
Частка собівартості	55-65%	70-85%	30-50%

Крок **4.** Собівартість по продуктах

Не всі продукти мають однакову собівартість. Який продукт має найвищу собівартість? Чому? Чи можна її знизити?

Приклад для пекарні:

Продукт	Виручка	Собівартість	Маржинальність
Хліб білий Хліб житній Випічка	80 млн 40 млн 30 млн	56 млн 24 млн 15 млн	30% 40% 50%

Якщо випічка має маржинальність 50%, а хліб білий — 30%, варто збільшувати частку випічки в асортименті.

Ключові фактори впливу на собівартість

Фактор **1.** Ціни на сировину та матеріали

Це найбільший фактор впливу. Зростання цін на сировину автоматично збільшує собівартість.

Як управляти:

- Шукати альтернативних постачальників.
- Укладати довгострокові контракти з фіксованими цінами.
- Закуповувати сировину оптом (знижки за обсяг).
- Замінювати дорогі матеріали на дешевші аналоги (без втрати якості).

Фактор **2.** Продуктивність праці

Зростання зарплати без зростання продуктивності збільшує собівартість.

Як управляти:

- Автоматизувати виробництво.
- Оптимізувати виробничі процеси.
- Мотивувати персонал на підвищення продуктивності.

Фактор **3.** Відходи та брак

Відходи та брак збільшують собівартість, тому що витрачені матеріали не дають готової продукції.

Як управляти:

- Впроваджувати систему контролю якості.
- Аналізувати причини браку.
- Навчати персонал.
- Оптимізувати технологічні процеси.

Фактор **4.** Ефект масштабу

Чим більше виробництво, тим нижча собівартість одиниці продукції (постійні витрати розподіляються на більший обсяг).

Як управляти:

- Збільшувати обсяг виробництва.
- Завантажувати потужності.

Червоні прапорці при аналізі собівартості

Червоний прапорець **1:** різке зростання собівартості без видимих причин

Якщо ви не знаєте, чому зросла собівартість, ви не можете прийняти рішення. Треба терміново розбиратися.

Алгоритм дій: перевірити всі елементи собівартості. Який з них зріс? Чому? Це разове явище чи системна проблема?

Червоний прапорець **2:** собівартість зростає швидше за виручку кілька періодів поспіль
Це системна проблема. Ви втрачаєте ефективність.
Алгоритм дій: переглянути всю бізнес-модель. Можливо, потрібно змінювати постачальників, технології, асортимент.
Червоний прапорець **3:** різкі коливання собівартості від місяця до місяця
Це може бути ознакою проблем з обліком або з управлінням виробництвом.
Алгоритм дій: перевірити облікову політику. Чи правильно розподіляються витрати? Чи немає помилок у калькуляції?
Червоний прапорець **4:** висока частка 1 матеріалу в собівартості
Якщо 1 матеріал становить більше 60% собівартості, це ризик. Зростання ціни на цей матеріал призведе до значного зростання собівартості.
Алгоритм дій: диверсифікувати постачальників, шукати альтернативні матеріали.
Типові помилки при аналізі собівартості
1. Не всі витрати включають у собівартість. Деякі витрати ховають в операційні витрати. Це спотворює картину.
2. Не враховують незавершене виробництво. Якщо є незавершенка, собівартість готової продукції може бути розрахована неправильно.
3. Не відстежують собівартість по продуктах. Загальна собівартість нічого не говорить. Потрібно знати собівартість кожного продукту.
4. Вважають собівартість незмінною.

Стаття 3: Валовий прибуток

Визначення та економічний сенс валового прибутку
Валовий прибуток — це різниця між чистим доходом від реалізації (виручкою) та собівартістю реалізованої продукції.
Формула: Валовий прибуток = Виручка - Собівартість
Це 1й проміжний показник у P&L, який показує, чи заробляє бізнес в принципі. Він відповідає на питання: Скільки грошей залишається після покриття прямих витрат на виробництво або закупівлю продукції?
Чому валовий прибуток важливий:
- Він показує ефективність основного процесу — виробництва або закупівлі.
- Він є базою для покриття всіх інших витрат (адміністративних, збутових, фінансових).
- Якщо валовий прибуток негативний — це означає, що компанія продає продукцію нижче собівартості. Це катастрофа, яка потребує негайного втручання.
Важливе застереження: валовий прибуток не є кінцевим прибутком. Це тільки 1й рівень. З нього ще треба покрити операційні витрати, % та податки. Тому валовий прибуток має бути достатньо великим, щоб покрити всі інші витрати.
Валова маржа: ключовий показник ефективності
Валова маржа — це відносний показник, який показує, скільки % виручки залишається після покриття прямих витрат.
Формула: Валова маржа = Валовий прибуток / Виручка × 100%
Нормальні значення валової маржі за галузями:

Галузь	Нормальна валова маржа
Виробництво	30-50%
Торгівля	20-40%
Послуги	40-70%
Будівництво	15-30%
IT	50-80%

Як аналізувати валову маржу:
- Якщо валова маржа стабільна або зростає — добре. Бізнес зберігає або покращує ефективність виробництва.
- Якщо валова маржа падає — це сигнал проблеми. Причини можуть бути різні: зростання собівартості, зниження цін, зміна асортименту.
Приклад: пекарня має виручку 172,5 млн ₴ і собівартість 103,5 млн ₴. Валовий прибуток = 69 млн ₴. Валова маржа = 69 / 172,5 × 100% = 40%. Це хороший показник для виробничого бізнесу.
Детальний алгоритм аналізу валового прибутку

Аналіз валового прибутку проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Динаміка валового прибутку

Порівнюємо валовий прибуток з попередніми періодами.

Правило: валовий прибуток має зростати. Якщо він падає — це погано.

Але важливо: зростання валового прибутку може бути за рахунок зростання виручки або зниження собівартості. 1й варіант — здоровий. 2й — теж хороший, але треба розуміти, за рахунок чого знизилася собівартість (разове явище чи системне покращення).

Крок **2.** Аналіз валової маржі

Розраховуємо валову маржу і порівнюємо з минулими періодами.

Правило: валова маржа має бути стабільною або зростати.

Зміна валової маржі	Що це означає
Зростає Стабільна Падає	Ефективність виробництва покращується Все нормально Є проблеми з собівартістю або цінами

Крок **3.** Порівняння з конкурентами та галуззю

Якщо валова маржа нижча за середню по галузі, це означає, що ви працюєте менш ефективно, ніж конкуренти.

Крок **4.** Аналіз валового прибутку по продуктах

Не всі продукти мають однакову валову маржу. Потрібно знати маржинальність кожного продукту.

Приклад для пекарні:

Продукт	Виручка	Собівартість	Валовий прибуток	Валова маржа
Хліб білий Хліб житній Випічка	80 млн 40 млн 30 млн	56 млн 24 млн 15 млн	24 млн 16 млн 15 млн	30% 40% 50%

Якщо випічка має маржинальність 50%, а хліб білий — 30%, варто збільшувати частку випічки в асортименті.

Ключові фактори впливу на валовий прибуток

Фактор **1.** Ціни продажу

Підвищення цін збільшує валовий прибуток (якщо обсяг продажів не падає). Зниження цін зменшує валовий прибуток.

Як управляти: аналізувати еластичність попиту. Шукати баланс між ціною та обсягом.

Фактор **2.** Собівартість

Зниження собівартості збільшує валовий прибуток. Зростання собівартості зменшує.

Як управляти: працювати з постачальниками, оптимізувати виробництво, зменшувати відходи.

Фактор **3.** Асортимент

Зміна асортименту в бік більш маржинальних продуктів збільшує валовий прибуток.

Як управляти: аналізувати маржинальність кожного продукту. Збільшувати частку високомаржинальних продуктів.

Фактор **4.** Обсяг продажів

Збільшення обсягу продажів збільшує валовий прибуток (якщо маржинальність позитивна). Зменшення обсягу — зменшує.

Як управляти: маркетинг, нові канали, нові ринки.

Червоні прапорці при аналізі валового прибутку

Червоний прапорець **1:** валова маржа падає кілька періодів поспіль

Це системна проблема. Ви втрачаєте ефективність виробництва або цінової політики.

Алгоритм дій: переглянути собівартість і цінову політику. Якщо собівартість зростає — шукати способи її зниження. Якщо ціни падають — переглянути цінову стратегію.

Червоний прапорець **2:** валова маржа нижча за галузеву

Ви працюєте менш ефективно, ніж конкуренти.

Алгоритм дій: проаналізувати конкурентів. Що вони роблять краще? У них нижча собівартість? Вищі ціни? Кращий асортимент?

Червоний прапорець **3:** від'ємний валовий прибуток

Ви продаєте нижче собівартості. Це катастрофа.

Алгоритм дій: негайно переглянути ціни або собівартість. Якщо це не допомагає — закривати напрям.
Червоний прапорець **4:** великі коливання валової маржі від місяця до місяця
Це може бути ознакою проблем з обліком або з управлінням.
Алгоритм дій: перевірити облікову політику. Чи правильно розподіляються витрати?
Типові помилки при аналізі валового прибутку
1. Плутати валовий прибуток з чистим. Валовий прибуток — це тільки після прямих витрат. Чистий — після всіх.
2. Дивитися тільки на абсолютну цифру без маржі. 10 млн валового прибутку при виручці 100 млн — це 10% маржі. 10 млн при виручці 50 млн — це 20% маржі. 2й варіант кращий.
3. Не порівнювати з конкурентами. Ваша валова маржа може бути 30%, а в конкурентів — 40%. Це означає, що ви менш ефективні.
4. Не аналізувати маржинальність по продуктах. Якщо ви не знаєте, який продукт приносить гроші, а який забирає, ви не можете приймати правильні рішення.

Стаття 4: Адміністративні витрати

Визначення та економічний сенс адмін. витрат
Адмін. витрати — це витрати на управління компанією. Вони не пов'язані безпосередньо з виробництвом або продажами, але необхідні для роботи бізнесу.
Що входить до адмін. витрат:
- Зарплата адмін. персоналу (директор, бухгалтерія, HR, юр. відділ, IT-відділ, секретаріат)
- Оренда офісу
- Канцтовари, офісне обладнання, зв'язок, інтернет
- Професійні послуги (юридичні, консалтингові, аудиторські)
- Амортизація офісного обладнання
- Навчання персоналу, корпоративні заходи, командировки
- Представницькі витрати

Чому адмін. витрати важливі:
- Вони є 2ю за величиною статтею витрат після собівартості.
- Вони мають тенденцію до зростання (зростання штату, зростання зарплат, зростання оренди).
- Вони часто розпливаються — їх важко контролювати, тому що вони не прив'язані до обсягу продажів.

Головне правило: адмін. витрати мають зростати повільніше, ніж виручка. Якщо виручка зростає на 10%, а адмін. витрати — на 15%, це означає, що управлінський апарат стає менш ефективним.
Детальний алгоритм аналізу адмін. витрат
Аналіз адмін. витрат проходить через 4 послідовні кроки.
Крок **1.** Частка адмін. витрат у виручці
Це найважливіший показник для контролю адмін. витрат.
Формула: Частка адмінвитрат = Адмін. витрати / Виручка × 100%
Нормальні значення:

Галузь	Нормальна частка адмінвитрат
Виробництво Торгівля Послуги IT	5-10% 3-8% 10-20% 15-30%

Приклад: пекарня має адмін. витрати 15 млн ₴ при виручці 172,5 млн ₴. Частка = 15 / 172,5 × 100% = 8,7%. Це нормально для виробничого бізнесу.
Як аналізувати:
- Якщо частка адмінвитрат зростає — це погано. Ви стаєте менш ефективними в управлінні.
- Якщо частка адмінвитрат падає — це добре. Ви стаєте більш ефективними.

Крок **2.** Динаміка адмін. витрат
Порівнюємо адмін. витрати з попередніми періодами.
Правило: адмін. витрати мають зростати повільніше, ніж виручка.

Співвідношення	Що це означає
Адмінвитрати < Виручка	Ефективність управління зростає — добре

Адмінвитрати = Виручка	Ефективність стабільна — нейтрально
Адмінвитрати > Виручка	Ефективність управління падає — погано

Крок **3.** Структура адмін. витрат

Які статті адмін. витрат зростають найшвидше?

Стаття	Минулий рік	Поточний рік	Зміна
Зарплата адміністрації	8 млн	9,5 млн	+19%
Оренда офісу	2 млн	2,2 млн	+10%
Професійні послуги	1,5 млн	1,8 млн	+20%
Інші	1,5 млн	1,5 млн	+0%

Якщо зарплата адміністрації зростає на 19%, а виручка — на 10%, це сигнал. Можливо, ви найняли забагато людей або завищили зарплати.

Крок **4.** Порівняння з конкурентами

Якщо ваші адмін. витрати вищі, ніж у конкурентів, це привід для оптимізації.

Ключові фактори впливу на адмін. витрати

Фактор **1.** Штат адмін. персоналу

Найбільша стаття адмін. витрат — зарплата. Кількість людей, їх кваліфікація, рівень зарплат — все це впливає на витрати.

Як управляти:

- Оптимізувати структуру управління.
- Автоматизувати адмін. процеси (CRM, ERP, е-документообіг).
- Передавати частину функцій на аутсорсинг (бухгалтерія, IT, юридичні послуги).
- Періодично переглядати штатний розклад.

Фактор **2.** Оренда офісу

Оренда офісу — це постійна витрата, яку важко швидко змінити.

Як управляти:

- Переглянути площу офісу (чи потрібна така велика площа).
- Переглянути локацію (можна переїхати в дешевше місце).
- Впровадити віддалену роботу (зменшення потреби в офісних площах).

Фактор **3.** Професійні послуги

Юристи, консультанти, аудитори — це дорогі послуги.

Як управляти:

- Проводити тендери на професійні послуги.
- Переглядати договори, шукати кращі умови.
- Частину роботи робити власними силами.

Фактор **4.** Автоматизація

Впровадження автоматизованих систем дозволяє зменшити кількість адмін. персоналу.

Як управляти:

- Впроваджувати CRM, ERP, е-документообіг.
- Автоматизувати рутинні процеси (звітність, документообіг, облік).

Як відрізнити необхідні адмін. витрати від зайвих

Це найскладніше питання. Як зрозуміти, які витрати потрібні, а які можна скоротити?

Критерії оцінки адмін. витрат:

Критерій	Що перевіряти
Необхідність	Чи потрібна ця функція? Що станеться, якщо її прибрати?
Ефективність	Чи дає ця функція достатню віддачу?
Альтернативи	Чи можна зробити це дешевше (аутсорсинг, автоматизація)?
Порівняння	Скільки витрачають на це конкуренти?

Приклад оцінки:

- Необхідність: бухгалтерія потрібна. Юр. відділ — потрібен. Зайві консультанти — не потрібні.
- Ефективність: чи дає маркетинговий відділ достатню віддачу? Чи не займаються вони тим, що не приносить результату?

- Альтернативи: чи можна передати бухгалтерію на аутсорсинг? Це може бути дешевше.
- Порівняння: скільки витрачають на адміністрацію конкуренти?

Червоні прапорці при аналізі адмін. витрат

Червоний прапорець **1:** зростання адмін. витрат без зростання бізнесу

Якщо адмін. витрати зростають, а бізнес не зростає, ви стаєте менш ефективними.

Алгоритм дій: перевірити штат. Чи дійсно потрібні всі співробітники? Чи можна оптимізувати?

Червоний прапорець **2:** частка адмін. витрат перевищує 15% виручки

Це сигнал, що адмін. апарат занадто великий для вашого бізнесу.

Алгоритм дій: провести аудит адмін. витрат. Визначити, що можна скоротити.

Червоний прапорець **3:** зростання штату без зростання виручки

Якщо ви наймаєте людей, а продажі не зростають, ви просто збільшуєте витрати.

Алгоритм дій: заморозити найм. Переглянути обґрунтованість кожної вакансії.

Червоний прапорець **4:** висока частка професійних послуг

Якщо ви витрачаєте багато на юристів, консультантів, аудиторів, це може бути сигналом, що ви занадто багато передаєте на аутсорсинг.

Алгоритм дій: переглянути договори. Провести тендери. Частину роботи робити власними силами.

Типові помилки при аналізі адмін. витрат

1. Вважати адмін. витрати незмінними. Вони змінюються, і їх можна контролювати.
2. Не відстежувати частку адмін. витрат у виручці. Це головний показник.
3. Не порівнювати з конкурентами. Ваші витрати можуть бути вищими, ніж потрібно.
4. Не аналізувати структуру. Якщо ви не знаєте, які статті зростають, ви не можете приймати рішення.

Стаття 5: Витрати на збут

Визначення та економічний сенс витрат на збут

Витрати на збут — це витрати, пов'язані з продажем продукції. Вони необхідні, щоб довести товар до клієнта і переконати його купити.

Що входить до витрат на збут:

- Логістика, транспорт, доставка товару до клієнта.
- Зберігання товарів (склади, оренда складських приміщень).
- Реклама, маркетинг, промо-акції, дослідження ринку.
- Зарплата відділу продажів (менеджери, торгові представники, супервайзери).
- Комісійні менеджерам (% від продажів).
- Витрати на упаковку (якщо вона не входить у собівартість).
- Амортизація торгового обладнання (вітрини, касові апарати, холодильники).
- Представницькі витрати, пов'язані з продажами.

Чому витрати на збут важливі:

- Вони безпосередньо впливають на обсяг продажів. Чим більше ви інвестуєте в продажі, тим більше можете продати.
- Вони мають тенденцію до зростання (зростання зарплат, зростання логістичних витрат, зростання вартості реклами).
- Вони часто є чорною скринькою — важко зрозуміти, які витрати ефективні, а які ні.

Головне правило: витрати на збут мають зростати повільніше, ніж виручка. Якщо виручка зростає на 10%, а витрати на збут — на 15%, це означає, що ви стаєте менш ефективними в продажах.

Детальний алгоритм аналізу витрат на збут

Аналіз витрат на збут проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Частка витрат на збут у виручці

Формула: Частка витрат на збут = Витрати на збут / Виручка × 100%

Нормальні значення:

Галузь	Нормальна частка витрат на збут
Виробництво	3-8%
Торгівля	5-15%
Послуги	5-15%
Роздріб	10-20%

Приклад: пекарня має витрати на збут 8 млн ₴ при виручці 172,5 млн ₴. Частка = 8 / 172,5 × 100% = 4,6%. Це нормально для виробничого бізнесу.

Як аналізувати:
- Якщо частка витрат на збут зростає — це погано. Ви стаєте менш ефективними в продажах.
- Якщо частка витрат на збут падає — це добре. Ви стаєте більш ефективними.

Крок **2.** Ефективність витрат на збут

Скільки виручки приносить 1 ₴ витрат на збут?

Формула: Ефективність = Виручка / Витрати на збут

Приклад: 172,5 млн / 8 млн = 21,6. Це означає, що кожна ₴, витрачена на збут, приносить 21,6 ₴ виручки.

Як аналізувати:
- Якщо ефективність зростає — добре. Ви продаєте більш ефективно.
- Якщо ефективність падає — погано. Ви витрачаєте більше, а продаєте стільки ж.

Крок **3.** Структура витрат на збут

Які статті витрат на збут зростають найшвидше?

Стаття	Минулий рік	Поточний рік	Зміна
Логістика	3 млн	3,8 млн	+27%
Реклама	2 млн	2,2 млн	+10%
Зарплата продавців	2 млн	2,5 млн	+25%
Інші	0,5 млн	0,5 млн	+0%

Якщо логістика зростає на 27%, а виручка — на 10%, це сигнал. Можливо, ви платите більше за доставку, або зросли ціни на пальне.

Крок **4.** ROI рекламних витрат

Реклама — це найбільш чорна скринька серед витрат на збут. Важливо вимірювати її ефективність.

Формула: ROI реклами = Додаткова виручка від реклами / Витрати на рекламу × 100%

Приклад: ви витратили на рекламу 1 млн ₴ і отримали додаткових 3 млн ₴ виручки. ROI = 3 / 1 × 100% = 300%. Це хороший результат.

Ключові фактори впливу на витрати на збут

Фактор **1.** Логістика

Логістика — це найбільша стаття витрат на збут для багатьох бізнесів.

Як управляти:
- Шукати дешевших перевізників (проводити тендери).
- Оптимізувати маршрути доставки.
- Консолідувати поставки (менше поставок, але більшими партіями).
- Розглянути можливість власного транспорту (якщо обсяги великі).

Фактор **2.** Реклама та маркетинг

Реклама може бути ефективною або неефективною.

Як управляти:
- Вимірювати ROI кожної рекламної кампанії.
- Залишати тільки ефективні канали.
- Тестувати нові канали з малими бюджетами.
- Відмовлятися від каналів, які не дають результату.

Фактор **3.** Зарплата відділу продажів

Зарплата продавців — це постійна витрата, яку важко швидко змінити.

Як управляти:
- Оптимізувати структуру відділу продажів.
- Переглянути систему мотивації (комісійні повинні стимулювати продажі).
- Автоматизувати роботу відділу продажів (CRM).

Фактор **4.** Комісійні

Комісійні — це змінна витрата, яка залежить від обсягу продажів.

Як управляти:
- Переглянути ставки комісійних.
- Встановити різні ставки для різних продуктів (вищі для маржинальних).
- Встановити бонусні пороги (додаткові бонуси за перевиконання плану).

Як виміряти ROI кожної статті витрат на збут

ROI логістики:

ROI = Додаткова виручка від розширення географії продажів / Витрати на логістику × 100%

ROI реклами:
ROI = Додаткова виручка від рекламної кампанії / Витрати на рекламу × 100%
ROI зарплати продавців:
ROI = Виручка, створена 1 продавцем / Витрати на 1 продавця × 100%
Червоні прапорці при аналізі витрат на збут
Червоний прапорець **1:** витрати на збут зростають, а виручка не зростає
Ви витрачаєте більше на продажі, а продаєте стільки ж. Це найнебезпечніша ситуація.
Алгоритм дій: перевірити ефективність кожної статті витрат на збут. Що не працює? Реклама? Логістика? Продавці?
Червоний прапорець **2:** рекламні витрати зростають, а кількість нових клієнтів не зростає
Реклама неефективна. Ви витрачаєте гроші, але не отримуєте нових клієнтів.
Алгоритм дій: переглянути рекламну стратегію. Можливо, ви використовуєте неправильні канали або неправильне повідомлення.
Червоний прапорець **3:** частка витрат на збут перевищує 10% виручки (для виробництва) або 15% (для торгівлі)
Це сигнал, що ви занадто багато витрачаєте на продажі.
Алгоритм дій: провести аудит витрат на збут. Визначити, що можна скоротити.
Червоний прапорець **4:** логістичні витрати зростають швидше за виручку
Це може бути сигналом, що ви неправильно організували доставку, або зросли ціни на пальне, або ви розширюєте географію поставок без належного планування.
Алгоритм дій: переглянути логістичну стратегію. Провести тендер серед перевізників. Оптимізувати маршрути.
Типові помилки при аналізі витрат на збут
1. Не відстежувати ефективність реклами. Багато компаній витрачають на рекламу, не знаючи, чи вона приносить результат.
2. Вважати витрати на збут незмінними. Вони змінюються, і їх можна контролювати.
3. Не порівнювати з конкурентами. Ваші витрати на збут можуть бути вищими, ніж потрібно.
4. Не аналізувати структуру. Якщо ви не знаєте, які статті зростають, ви не можете приймати рішення.
5. Не враховувати сезонність. У деякі місяці витрати на збут можуть бути вищими через сезонні коливання.

Стаття 6: Інші операційні витрати

Визначення та економічний сенс інших операційних витрат
Інші операційні витрати — це витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не ввійшли в попередні категорії (собівартість, адмін. витрати, витрати на збут). Вони часто є нерегулярними або непередбачуваними, але можуть суттєво впливати на прибуток.
Що входить до інших операційних витрат:
- Резерви сумнівних боргів (клієнти не платять).
- Списання безнадійної дебіторської заборгованості (клієнт не заплатив, і ви впевнені, що вже не заплатить).
- Втрати від знецінення запасів (товар зіпсувався, застарів або впав у ціні).
- Операційні курсові різниці (якщо ви маєте операції в іноземній валюті).
- Штрафи, пені, неустойки (які ви заплатили або маєте заплатити).
- Благодійна допомога, спонсорство.
- Інші непередбачувані витрати.

Чому інші операційні витрати важливі:
- Вони можуть бути значними і суттєво впливати на прибуток.
- Вони часто є сигналом системних проблем (напр., зростання резервів сумнівних боргів свідчить про проблеми з дебіторкою).
- Вони можуть бути чорною скринькою — їх важко передбачити і контролювати.

Головне правило: інші операційні витрати не повинні зростати. Якщо вони зростають — це сигнал проблеми.
Детальний алгоритм аналізу інших операційних витрат
Аналіз інших операційних витрат проходить через три послідовні кроки.
Крок **1.** Динаміка інших операційних витрат
Порівнюємо інші операційні витрати з попередніми періодами.
Правило: інші операційні витрати не повинні зростати. Якщо вони зростають — це погано.
Крок **2.** Структура інших операційних витрат
Що саме зростає? Резерви сумнівних боргів? Курсові різниці? Штрафи?

Стаття	Минулий рік	Поточний рік	Зміна
Резерви сумнівних боргів	0,5 млн	1,0 млн	+100%
Курсові різниці	0,3 млн	0,4 млн	+33%
Штрафи	0,1 млн	0,2 млн	+100%
Інші	0,3 млн	0,3 млн	+0%

Якщо резерви сумнівних боргів зросли на 100%, це означає, що ваші клієнти платять гірше. Треба посилити контроль за дебіторкою.

Крок **3.** Аналіз причин

Чому виникли ці витрати? Це разове явище чи системна проблема?

Приклад: резерви сумнівних боргів зросли, тому що ви почали працювати з новими клієнтами без перевірки їх платоспроможності. Це системна проблема — треба змінювати політику роботи з клієнтами.

Ключові фактори впливу на інші операційні витрати

Фактор **1.** Дебіторська заборгованість

Резерви сумнівних боргів і списання безнадійної дебіторки безпосередньо пов'язані з якістю дебіторської заборгованості.

Як управляти:

- Посилити контроль за дебіторкою.
- Перевіряти платоспроможність нових клієнтів.
- Встановлювати кредитні ліміти для клієнтів.
- Активно працювати з простроченою дебіторкою.
- Розглянути факторинг (продаж дебіторки).

Фактор **2.** Валютні ризики

Курсові різниці виникають, коли ви маєте операції в валюті.

Як управляти:

- Хеджувати валютні ризики (форвардні контракти, опціони).
- Збалансовувати валютні надходження та платежі.
- Відкривати валютні рахунки.

Фактор **3.** Запаси

Втрати від знецінення запасів виникають, коли товар псується або втрачає цінність.

Як управляти:

- Оптимізувати управління запасами (не закуповувати зайве).
- Контролювати терміни придатності товарів.
- Своєчасно проводити інвентаризацію.

Фактор **4.** Штрафи та пені

Штрафи та пені виникають через порушення договірних зобов'язань (несплата податків, порушення строків поставки).

Як управляти:

- Контролювати строки виконання зобов'язань.
- Своєчасно сплачувати податки.
- Уважно читати договори перед підписанням.

Як відрізнити разові витрати від системних

Це важливо для правильного аналізу. Разові витрати не повинні впливати на довгострокові рішення. Системні — повинні.

Критерії оцінки:

Критерій	Разові витрати	Системні витрати
Частота	Виникають 1 раз	Виникають регулярно
Причина	Непередбачувана подія	Системна проблема
Можливість впливу	Неможливо вплинути	Можна вплинути

Приклад:

- Разове: штраф за несвоєчасну сплату податку через помилку бухгалтера. Це не повинно впливати на довгострокові рішення.

- Системне: постійне зростання резервів сумнівних боргів. Це системна проблема — треба змінювати політику роботи з клієнтами.

Червоні прапорці при аналізі інших операційних витрат

Червоний прапорець **1:** зростання резервів сумнівних боргів

Це означає, що ваші клієнти платять гірше. Це сигнал проблеми з якістю дебіторки.

Алгоритм дій: перевірити структуру дебіторки. Хто не платить? Чому? Які клієнти найбільш проблемні? Посилити контроль за дебіторкою.

Червоний прапорець **2:** зростання курсових різниць

Це означає, що ви маєте значні валютні ризики.

Алгоритм дій: проаналізувати валютні ризики. Чи можна їх хеджувати? Чи можна збалансувати валютні надходження та платежі?

Червоний прапорець **3:** зростання штрафів

Це означає, що ви порушуєте договірні зобов'язання.

Алгоритм дій: перевірити, де виникають штрафи. Чому? Як їх уникнути в майбутньому?

Червоний прапорець **4:** висока частка інших операційних витрат

Якщо інші операційні витрати перевищують 5% операційного прибутку, це сигнал, що ви недостатньо контролюєте операційні ризики.

Алгоритм дій: провести аудит інших операційних витрат. Визначити, що можна контролювати.

Типові помилки при аналізі інших операційних витрат

1. Ігнорувати інші операційні витрати. Вважати, що вони неважливі. Це помилка — вони можуть бути значними.
2. Не відрізняти разові витрати від системних. Це призводить до неправильних рішень.
3. Не аналізувати структуру. Якщо ви не знаєте, які статті зростають, ви не можете приймати рішення.
4. Вважати, що на інші операційні витрати не можна впливати. Більшість з них можна контролювати (дебіторка, валютні ризики, штрафи).

Стаття 7: Операційний прибуток (EBIT)

Визначення та економічний сенс операційного прибутку

Операційний прибуток (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes) — це прибуток від основної діяльності компанії до вирахування % за кредитами та податку на прибуток.

Формула: EBIT = Валовий прибуток + Інші операційні доходи – Адміністративні витрати – Витрати на збут – Інші операційні витрати

Що показує EBIT:

- Він показує, скільки заробляє бізнес від своєї основної діяльності.
- Він не залежить від структури фінансування (скільки кредитів у компанії) та від податкової системи.
- Це найкращий показник для порівняння ефективності бізнесу з конкурентами, тому що він не спотворюється різними ставками податків та різним борговим навантаженням.

Чому EBIT важливий:

- Він показує операційну ефективність бізнесу.
- Він є основою для розрахунку багатьох фінпоказників (EBITDA, операційна маржа, коефіцієнти покриття).
- Він використовується банками та інвесторами для оцінки бізнесу.

Важливе застереження: EBIT не є кінцевим прибутком. З нього ще треба виплатити % по кредитах та податки. Тому EBIT має бути достатньо великим, щоб покрити фінвитрати.

Операційна маржа: ключовий показник ефективності

Операційна маржа — це відносний показник, який показує, скільки % виручки залишається після покриття всіх операційних витрат.

Формула: Операційна маржа = EBIT / Виручка × 100%

Нормальні значення операційної маржі за галузями:

Галузь	Нормальна операційна маржа
Виробництво	10-20%
Торгівля	5-15%
Послуги	15-30%
IT	20-40%
Будівництво	5-15%

Приклад: пекарня має EBIT 46,6 млн ₴ при виручці 172,5 млн ₴. Операційна маржа = 46,6 / 172,5 × 100% = 27%. Це хороший показник для виробничого бізнесу.

Як аналізувати операційну маржу:

- Якщо операційна маржа стабільна або зростає — добре. Бізнес зберігає або покращує операційну ефективність.
- Якщо операційна маржа падає — це сигнал проблеми. Причини: зростання операційних витрат, падіння валової маржі.

Детальний алгоритм аналізу EBIT

Аналіз EBIT проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Динаміка EBIT

Порівнюємо EBIT з попередніми періодами.

Правило: EBIT має зростати. Якщо він падає — це погано.

Важливо: падіння EBIT може бути викликане різними причинами:

- Падіння валового прибутку (проблеми з собівартістю або цінами).
- Зростання операційних витрат (адміністративних, збутових, інших).
- Поєднання обох факторів.

Крок **2.** Аналіз операційної маржі

Розраховуємо операційну маржу і порівнюємо з минулими періодами та конкурентами.

Правило: операційна маржа має бути стабільною або зростати.

Зміна операційної маржі	Що це означає
Зростає	Операційна ефективність покращується
Стабільна	Все нормально
Падає	Є проблеми з операційними витратами або валовою маржею

Крок **3.** Факторний аналіз EBIT

Розкладаємо зміну EBIT на складові:

Зміна EBIT = Зміна валового прибутку – Зміна операційних витрат

Де:

- Зміна валового прибутку = (Виручка$_1$ - Собівартість$_1$) – (Виручка$_0$ - Собівартість$_0$)
- Зміна операційних витрат = (Адмінвитрати$_1$ + Витрати на збут$_1$ + Інші ОВ$_1$) – (Адмінвитрати$_0$ + Витрати на збут$_0$ + Інші ОВ$_0$)

Приклад:

Показник	Минулий рік	Поточний рік	Зміна
Валовий прибуток	65 млн	69 млн	+4 млн
Операційні витрати	20 млн	22,4 млн	+2,4 млн
EBIT	45 млн	46,6 млн	+1,6 млн

EBIT зріс на 1,6 млн ₴. Це відбулося за рахунок зростання валового прибутку на 4 млн ₴, але операційні витрати зросли на 2,4 млн ₴. Тобто зростання EBIT могло б бути більшим, якби не зростання операційних витрат.

Крок **4.** Порівняння з конкурентами

Якщо операційна маржа нижча, ніж у конкурентів, це означає, що ви менш ефективні в управлінні операційними витратами.

Ключові фактори впливу на EBIT

Фактор **1.** Валова маржа

Чим вища валова маржа, тим вищий EBIT (за інших рівних умов).

Як управляти: працювати над зниженням собівартості та підвищенням цін.

Фактор **2.** Адмін. витрати

Чим нижчі адмін. витрати, тим вищий EBIT.

Як управляти: оптимізувати штат, оренду, автоматизувати процеси.

Фактор **3.** Витрати на збут

Чим нижчі витрати на збут, тим вищий EBIT (за умови збереження обсягу продажів).

Як управляти: оптимізувати логістику, рекламний бюджет, структуру відділу продажів.

Фактор **4.** Інші операційні витрати

Чим нижчі інші операційні витрати, тим вищий EBIT.
Як управляти: контролювати дебіторку, валютні ризики, уникати штрафів.
Як відрізнити погіршення операційної ефективності від зовнішніх факторів
Це важливо для правильного аналізу. Не всі зміни EBIT пов'язані з ефективністю управління.
Ознаки погіршення операційної ефективності:
- Зростання адмін. витрат без зростання бізнесу.
- Зростання витрат на збут без зростання виручки.
- Зростання собівартості без зростання цін на сировину (тобто через внутрішні причини).
Ознаки зовнішніх факторів:
- Зростання собівартості через подорожчання сировини.
- Падіння виручки через падіння ринку.
- Зростання курсових різниць через зміну курсів валют.
Як аналізувати: якщо зміни викликані зовнішніми факторами, ваше завдання — адаптуватися до них. Якщо внутрішніми — виправляти.
Червоні прапорці при аналізі EBIT
Червоний прапорець **1:** падіння EBIT при зростанні виручки
Це означає, що ваші операційні витрати зростають швидше за виручку. Ви стаєте менш ефективними.
Алгоритм дій: провести факторний аналіз EBIT. Що саме зростає? Адміністративні витрати? Витрати на збут? Собівартість?
Червоний прапорець **2:** операційна маржа нижча за галузеву
Ви менш ефективні, ніж конкуренти.
Алгоритм дій: проаналізувати конкурентів. Що вони роблять краще? У них нижчі витрати? Вища валова маржа?
Червоний прапорець **3:** від'ємний EBIT
Бізнес не заробляє на операційній діяльності. Це критична ситуація.
Алгоритм дій: негайно переглянути всі операційні витрати та валову маржу. Якщо EBIT від'ємний, бізнес не може покрити навіть операційні витрати.
Червоний прапорець **4:** EBIT не покриває фінвитрати
Якщо EBIT менший за фінвитрати, компанія не може обслуговувати свої борги.
Алгоритм дій: переглянути структуру фінансування. Можливо, потрібно реструктуризувати борги або зменшити боргове навантаження.
Типові помилки при аналізі EBIT
1. Плутати EBIT з EBITDA. EBITDA = EBIT + Амортизація. Вона не враховує амортизацію.
2. Не враховувати амортизацію при порівнянні. Для капіталомістких бізнесів (виробництво) амортизація може бути значною, і EBIT і EBITDA можуть суттєво відрізнятися.
3. Дивитися тільки на абсолютну цифру без маржі. 10 млн EBIT при виручці 100 млн — це 10% маржі. 10 млн при виручці 50 млн — це 20% маржі. 2й варіант кращий.
4. Не порівнювати з конкурентами. Ваша операційна маржа може бути 27%, а в конкурентів — 35%. Це означає, що ви менш ефективні.
5. Не аналізувати фактори зміни EBIT. Якщо EBIT змінився, потрібно розуміти, за рахунок чого.

Практичні помилки при розрахунку та інтерпретації аналітичних показників

Під час проведення фін. аналізу чи аудиту звітності 1 із ключових завдань є оцінка операційного прибутку підприємства. Саме на цьому етапі аналітики найчастіше припускаються методологічних помилок, замінюючи або плутаючи показники різних рівнів ефективності. Найбільш поширеним і критичним є змішування показників EBIT та EBITDA, які мають кардинально різну економічну природу.

1. Що це таке і чому виникає плутанина?

Помилка полягає в аналітичній підміні операційного прибутку підприємства показником його брудного грошового потоку. Багато аналітиків-початківців вважають ці показники взаємозамінними, оскільки обидва описують результати діяльності компанії до вирахування % за кредитами та податку на прибуток.

Однак між ними є принципова різниця, яка полягає в аналітичному ставленні до амортизації:

- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) — це чистий операційний прибуток. Він показує, скільки компанія реально заробила від своєї основної діяльності. Оскільки для здійснення цієї діяльності компанія використовує обладнання, будівлі чи транспорт, їхній поточний знос (амортизація) є реальними операційними витратами, які зменшують EBIT.
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) — це операційний прибуток до вирахування зносу. Цей показник штучно ігнорує амортизацію, щоб очистити фінрезультат від впливу негрошових статей та показати здатність бізнесу генерувати грошову масу тут і зараз.

2. Як це рахується?

Взаємозв'язок між показниками є лінійним і базується на поверненні або виключенні негрошових витрат.

Базова формула розрахунку має такий вигляд:

EBITDA = EBIT + Амортизація

Відповідно, якщо аналітику відома EBITDA, але для реальної оцінки потрібен чистий операційний прибуток, розрахунок проводиться у зворотньому порядку:

EBIT = EBITDA - Амортизація

Примітка: При розрахунку EBIT амортизація матеріальних ОЗ (Depreciation) та НМА (Amortization) вже відніманні всередині собівартості або адмін. витрат. Щоб отримати EBITDA, ми просто додаємо ці суми назад.

3. Які наслідки має ця помилка для аналізу?

- Викривлення реальної прибутковості. Якщо переплутати ці поняття при аналізі капіталомісткого підприємства (напр., заводу з великою кількістю обладнання), аналітик побачить високу EBITDA і зробить висновок, що бізнес надзвичайно успішний. Проте, якщо відняти реальний знос, EBIT може виявитися 0м або від'ємним. Компанія насправді працює у збиток, але використання EBITDA це маскує.
- Ігнорування потреби в капітальних інвестиціях (CapEx). EBITDA створює ілюзію наявності вільних коштів. Але обладнання старіє і зношується. Ті гроші, які EBITDA показує як прибуток, компанії все одно доведеться витратити на купівлю нових верстатів чи автомобілів просто для того, щоб не зупинити виробництво. EBIT враховує цю потребу через амортизаційні відрахування, а EBITDA — ні.
- Помилки в оцінці вартості та кредитоспроможності. Плутанина призводить до неправильного розрахунку аналітичних мультиплікаторів та коефіцієнтів покриття боргів. Це тягне за собою хибні висновки аудиту щодо спроможності підприємства безперервно продовжувати діяльність у майбутньому.

4. Що робити аналітику для уникнення помилки?

- Чітко розділяти мету дослідження. EBITDA слід використовувати виключно як інструмент експрес-оцінки короткострокової ліквідності (напр., щоб зрозуміти, чи зможе компанія розрахуватися за кредитами наступного місяця). Для оцінки довгострокової життєздатності бізнесу та його реальної рентабельності аналізувати потрібно виключно EBIT.
- Проводити аудит структури операційних витрат. Обов'язково перевіряти, чи в повному обсязі та чи коректно підприємство нараховує амортизацію, і в які саме статті (собівартість, збут чи адмінвитрати) вона включена.
- Співставляти знос із капітальними витратами. Якщо EBITDA значно перевищує EBIT, аналітик зобов'язаний вивчити форму № 1 (Баланс) на предмет рівня зносу необоротних активів. При високому зносі орієнтуватися на EBITDA категорично заборонено — пріоритет в аналізі має віддаватися EBIT з урахуванням майбутніх інвестиційних планів підприємства.

Стаття 8: Фінансові доходи та витрати

<u>Визначення та економічний сенс фін. доходів та витрат</u>

Фін. доходи та витрати — це результати діяльності, пов'язаної із залученням та розміщенням фін. ресурсів. Вони не є частиною основної операційної діяльності, але суттєво впливають на чистий прибуток.

Фіндоходи — це:

- %, отримані за депозитами, облігаціями, іншими фін-и інструментами.
- Дивіденди від інвестицій в інші компанії.
- Позитивні курсові різниці (коли ₴ зміцнюється, і ви отримуєте більше ₴ за ту саму суму валюти).
- Інші доходи від фіндіяльності.

Фінвитрати — це:

- % за кредитами, позиками, облігаціями.
- Комісії банкам за обслуговування кредитів, гарантії.
- Негативні курсові різниці (коли ₴ слабшає, і ви змушені віддавати більше ₴ за ту саму суму валюти).
- Інші витрати, пов'язані з фіндіяльністю.

Чому фін. доходи та витрати важливі:

- Вони безпосередньо впливають на чистий прибуток.
- Вони показують, наскільки компанія залежить від позикових коштів.
- Вони є сигналом про фінансову стійкість або ризикованість компанії.

Головне правило: фінвитрати не повинні перевищувати 30% операційного прибутку (EBIT). Якщо вони перевищують цей рівень, компанія має високе боргове навантаження і є ризикованою.

<u>Як аналізувати фін. доходи та витрати</u>

Аналіз фін. доходів та витрат проходить через три послідовні кроки.

Крок **1.** Співвідношення фінвитрат та операційного прибутку

Формула: Коефіцієнт покриття % = EBIT / Фінвитрати

Цей показник показує, скільки разів операційний прибуток покриває фінвитрати.

Нормальні значення:
- > 5 — відмінно. Компанія легко обслуговує борги.
- 3-5 — добре. Компанія впевнено обслуговує борги.
- 1,5-3 — задовільно. Є ризики, але прийнятно.
- < 1,5 — критично. Компанія не може обслуговувати борги з операційного прибутку.

Приклад: пекарня має EBIT 46,6 млн ₴ і фінвитрати 2,25 млн ₴. Коефіцієнт покриття = 46,6 / 2,25 = 20,7. Це відмінний показник. Компанія легко обслуговує борги.

Крок **2.** Динаміка фінвитрат

Порівнюємо фінвитрати з попередніми періодами.

Правило: фінвитрати не повинні зростати швидше, ніж EBIT.

Співвідношення	Що це означає
Фінвитрати < EBIT	Боргове навантаження контрольоване
Фінвитрати = EBIT	Боргове навантаження на межі
Фінвитрати > EBIT	Критичне боргове навантаження

Крок **3.** Аналіз структури фінвитрат

Якщо фінвитрати зростають, потрібно зрозуміти чому:
- Зростання % через збільшення кредитного портфеля.
- Зростання % через підвищення ставок (якщо кредити з плаваючою ставкою).
- Негативні курсові різниці через валютні кредити (якщо ₴ слабшає).

Ключові фактори впливу на фінвитрати

Фактор **1.** Розмір кредитного портфеля

Чим більше кредитів, тим вищі фінвитрати.

Як управляти:
- Контролювати рівень боргового навантаження.
- Погашати дорогі кредити достроково.
- Не брати нові кредити без обґрунтованої необхідності.

Фактор **2.** % ставки

Чим вищі % ставки, тим вищі фінвитрати.

Як управляти:
- Рефінансувати дорогі кредити (брати нові під нижчі ставки).
- Фіксувати ставки за кредитами (якщо є ризик зростання).
- Вести переговори з банками про зниження ставок.

Фактор **3.** Валютні ризики

Якщо кредити в іноземній валюті, зміна курсу впливає на фінвитрати.

Як управляти:
- Хеджувати валютні ризики (форвардні контракти, опціони).
- Максимально уникати валютних кредитів.
- Збалансовувати валютні надходження та витрати.

Як управляти фін. ризиками через P&L

1: не брати кредити, якщо EBIT не покриває %. Якщо EBIT менший за фінвитрати, компанія не може обслуговувати борги.

2: контролювати співвідношення довгострокових і короткострокових кредитів. Короткострокові кредити дешевші, але ризикованіші (потрібно часто рефінансувати).

3: стежити за курсовими ризиками. Якщо у вас кредити у валюті, а виручка в ₴, будь-яке падіння ₴ збільшить фінвитрати.

Червоні прапорці при аналізі фін. доходів та витрат

Червоний прапорець **1:** фінвитрати перевищують 30% EBIT

Це сигнал високого боргового навантаження.

Алгоритм дій: переглянути структуру фінансування. Чи можна реструктуризувати борги? Чи можна зменшити %?

Червоний прапорець **2:** фінвитрати зростають швидше за EBIT

Це означає, що боргове навантаження зростає швидше, ніж здатність компанії заробляти.

Алгоритм дій: зупинити залучення нових кредитів. Погашати існуючі.

Червоний прапорець **3:** негативні курсові різниці є значними

Це означає, що ви маєте значні валютні ризики.
Алгоритм дій: проаналізувати валютні ризики. Чи можна їх хеджувати? Чи можна замінити валютні кредити на ₴і?
Червоний прапорець **4:** від'ємний прибуток до оподаткування
Якщо фінвитрати перевищують операційний прибуток, компанія стає збитковою навіть до податків.
Алгоритм дій: негайно переглянути структуру фінансування. Можливо, потрібно провести реструктуризацію боргів або докапіталізацію.
Типові помилки при аналізі фін. доходів та витрат
1. Не враховувати фінвитрати при оцінці прибутковості. Вони безпосередньо впливають на чистий прибуток.
2. Ігнорувати курсові різниці. Вони можуть суттєво впливати на фінвитрати.
3. Не порівнювати фінвитрати з EBIT. Це ключовий показник боргового навантаження.
4. Вважати фін. доходи та витрати некерованими. Ними можна і потрібно управляти.

Стаття 9: Чистий прибуток

Визначення та економічний сенс чистого прибутку
Чистий прибуток — це кінцевий результат діяльності компанії за період. Це те, що залишається після вирахування всіх витрат: операційних, фінансових, інших, а також податку на прибуток.
Формула: Чистий прибуток = Прибуток до оподаткування – Податок на прибуток
Або: Чистий прибуток = EBIT + Фіндоходи – Фінвитрати + Інші доходи – Інші витрати – Податок на прибуток
Що показує чистий прибуток:
- Це те, що реально залишається власникам бізнесу.
- Це основа для розрахунку дивідендів (якщо власники вирішують їх виплачувати).
- Це джерело для реінвестування в розвиток бізнесу.
- Це показник, який найбільше хвилює власників та інвесторів.

Чому чистий прибуток важливий:
- Він є кінцевим результатом — все, що відбувалося в бізнесі, привело до цієї цифри.
- Він показує, чи дійсно бізнес створює цінність для власників.
- Він використовується для оцінки ефективності бізнесу (рентабельність власного капіталу, чиста маржа).

Важливе застереження: чистий прибуток — це паперова цифра, яка залежить від багатьох факторів (облікова політика, податкові правила, амортизація). Він не = грошам на рахунку. Для оцінки реального руху грошей використовується Cash Flow.
Чиста маржа: ключовий показник кінцевої прибутковості
Чиста маржа — це відносний показник, який показує, скільки % виручки залишається у вигляді чистого прибутку.
Формула: Чиста маржа = Чистий прибуток / Виручка × 100%
Нормальні значення чистої маржі за галузями:

Галузь	Нормальна чиста маржа
Виробництво	5-15%
Торгівля	3-10%
Послуги	10-20%
IT	15-30%
Будівництво	3-10%

Приклад: пекарня має чистий прибуток 34,75 млн ₴ при виручці 172,5 млн ₴. Чиста маржа = 34,75 / 172,5 × 100% = 20,1%. Це дуже хороший показник для виробничого бізнесу.
Як аналізувати чисту маржу:
- Якщо чиста маржа стабільна або зростає — добре. Бізнес зберігає або покращує кінцеву прибутковість.
- Якщо чиста маржа падає — це сигнал проблеми. Причини: падіння EBIT, зростання фінвитрат, зростання податків.

Важливе порівняння:

Показник	Пекарня	Значення
Валова маржа	69 / 172,5	40%
Операційна маржа	46,6 / 172,5	27%

Чиста маржа	34,75 / 172,5	20,1%

Різниця між валовою та чистою маржею (40% - 20,1% = 19,9%) показує, скільки з'їдають всі витрати (операційні, фінансові, податки). У пекарні це 19,9% виручки. Це нормально.

Детальний алгоритм аналізу чистого прибутку

Аналіз чистого прибутку проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Динаміка чистого прибутку

Порівнюємо чистий прибуток з попередніми періодами.

Правило: чистий прибуток має зростати. Якщо він падає — це погано.

Але важливо: чистий прибуток може зростати за рахунок:

- Зростання операційної ефективності (зростання EBIT) — добре.
- Зниження фінвитрат (менше боргів) — добре.
- Зниження податків (зміна податкової політики, пільги) — добре, але не залежить від управління.

Крок **2.** Аналіз чистої маржі

Розраховуємо чисту маржу і порівнюємо з минулими періодами та конкурентами.

Правило: чиста маржа має бути стабільною або зростати.

Зміна чистої маржі	Що це означає
Зростає Стабільна Падає	Кінцева прибутковість покращується Все нормально Є проблеми з кінцевою прибутковістю

Крок **3.** Факторний аналіз чистого прибутку

Розкладаємо зміну чистого прибутку на складові:

Зміна чистого прибутку = Зміна EBIT – Зміна фінвитрат – Зміна податку на прибуток

Приклад:

Показник	Минулий рік	Поточний рік	Зміна
EBIT Фінвитрати Податок на прибуток Чистий прибуток	45 млн 2,0 млн 7,74 млн 35,26 млн	46,6 млн 2,25 млн 7,9 млн 34,75 млн	+1,6 млн +0,25 млн +0,16 млн -0,51 млн

У цьому прикладі чистий прибуток зменшився на 0,51 млн ₴, хоча EBIT зріс на 1,6 млн ₴. Це відбулося через зростання фінвитрат (+0,25 млн ₴) та податку (+0,16 млн ₴), а також інших факторів.

Крок **4.** Порівняння з конкурентами

Якщо чиста маржа нижча, ніж у конкурентів, це означає, що ви менш ефективні в управлінні всіма аспектами бізнесу.

Як відрізнити якісний чистий прибуток від паперового

Це критично важливо для правильного розуміння стану бізнесу.

Ознаки якісного чистого прибутку:

- Зростає за рахунок зростання EBIT (операційної ефективності).
- Супроводжується позитивним грошовим потоком (гроші реально надходять на рахунки).
- Не залежить від разових доходів (продаж активів, курсові різниці).

Ознаки паперового чистого прибутку:

- Зростає за рахунок зниження фінвитрат або податків (а не операційної ефективності).
- Не супроводжується позитивним грошовим потоком (грошей на рахунку немає).
- Залежить від разових доходів (продаж активів, курсові різниці).

Приклад: компанія показує чистий прибуток 10 млн ₴. Але це сталося за рахунок продажу активів на 8 млн ₴. Операційний прибуток склав тільки 2 млн ₴. Це паперовий прибуток. Якщо не продавати активи, бізнес ледве заробляє.

Червоні прапорці при аналізі чистого прибутку

Червоний прапорець **1:** падіння чистого прибутку при зростанні виручки

Це означає, що ваші витрати зростають швидше за виручку. Ви стаєте менш ефективними.

Алгоритм дій: провести факторний аналіз чистого прибутку. Що саме зростає? Операційні витрати? Фінвитрати? Податки?

Червоний прапорець **2:** чиста маржа нижча за галузеву

Ви менш ефективні, ніж конкуренти.

Алгоритм дій: проаналізувати конкурентів. Що вони роблять краще? У них нижчі витрати? Вища валова маржа? Краща структура фінансування?

Червоний прапорець **3:** від'ємний чистий прибуток

Бізнес не заробляє грошей. Це критична ситуація, яка потребує негайного втручання.

Алгоритм дій: негайно переглянути всі аспекти бізнесу. Якщо чистий прибуток від'ємний, бізнес не створює цінності для власників.

Червоний прапорець **4:** чистий прибуток зростає, але грошовий потік падає

Це означає, що прибуток паперовий. Грошей на рахунку немає.

Алгоритм дій: перевірити Cash Flow. Якщо грошовий потік негативний, а прибуток позитивний — це сигнал проблем з ліквідністю.

Типові помилки при аналізі чистого прибутку

1. Плутати чистий прибуток з валовим або операційним. Чистий прибуток — це після всіх витрат, включаючи % та податки.
2. Дивитися тільки на абсолютну цифру без маржі. 10 млн чистого прибутку при виручці 100 млн — це 10% маржі. 10 млн при виручці 50 млн — це 20% маржі. 2й варіант кращий.
3. Не порівнювати з конкурентами. Ваша чиста маржа може бути 20%, а в конкурентів — 25%. Це означає, що ви менш ефективні.
4. Не враховувати грошовий потік. Чистий прибуток — це паперова цифра. Важливо, чи є реальні гроші.

Ключові показники для контролю та підсумки

Система ключових показників для щомісячного контролю

CFO повинен щомісяця контролювати сім ключових показників P&L. Вони дають повну картину прибутковості бізнесу і дозволяють вчасно помічати проблеми.

№	Показник	Формула	Періодичність	Норма
1	Темп зростання виручки	(Вир.$_1$ - Вир.$_0$) / Вир.$_0$ × 100%	Щомісяця	> інфляція + 5%
2	Валова маржа	Валовий прибуток / Виручка × 100%	Щомісяця	Стабільна або зростає
3	Операційна маржа	EBIT / Виручка × 100%	Щомісяця	Стабільна або зростає
4	Чиста маржа	Чистий прибуток / Виручка × 100%	Щомісяця	Стабільна або зростає
5	Частка адмінвитрат	Адмінвитрати / Виручка × 100%	Щомісяця	Стабільна або падає
6	Частка витрат на збут	Витрати на збут / Виручка × 100%	Щомісяця	Стабільна або падає
7	Коефіцієнт покриття %	EBIT / Фінвитрати	Щомісяця	> 3

Як використовувати ці показники:

- Щомісяця розраховуйте всі сім показників.
- Порівнюйте з минулим місяцем та з аналогічним періодом минулого року.
- Якщо будь-який показник відхиляється від норми більш ніж на 5% — це сигнал для аналізу.
- Визначайте причину відхилення і приймайте рішення.

Приклад щомісячного контролю для пекарні:

Показник	Січень	Лютий	Березень	Норма
Темп зростання виручки	+8%	+10%	+6%	> 5%
Валова маржа	40%	39%	38%	Стабільна
Операційна маржа	27%	26%	25%	Стабільна
Чиста маржа	20%	19%	18%	Стабільна
Частка адмінвитрат	8,5%	8,7%	9,0%	< 10%
Частка витрат на збут	4,5%	4,6%	4,8%	< 5%
Коефіцієнт покриття	21	20	19	> 3

У цьому прикладі валова маржа поступово падає (з 40% до 38%). Це сигнал. Причина — зростання собівартості (подорожчання борошна). Рішення — шукати нового постачальника.

Як зробити P&L інструментом управління, а не просто звітністю

Багато компаній складають P&L, але не використовують його для управління. Він стає звітністю заради звітності. Щоб цього уникнути, потрібно:

1: аналізувати, а не просто читати.

Не дивіться на цифри — ставте запитання. Чому виручка зросла? Чому собівартість зросла? Чому маржинальність впала?

2: порівнювати.

Порівнюйте з минулим місяцем, минулим роком, бюджетом, конкурентами. Без порівняння цифри нічого не значать.

3: приймати рішення.

P&L — це не діагноз, а інструмент для лікування. Якщо ви побачили проблему — приймайте рішення. Не чекайте, поки вона вирішиться сама.

4: комунікувати.

P&L — це мова спілкування з власником. Пояснюйте цифри, показуйте причини, пропонуйте рішення.

Зв'язок P&L з іншими формами звітності

P&L не існує окремо. Він тісно пов'язаний з балансом та Cash Flow. CFO повинен бачити ці зв'язки.

Зв'язок P&L з балансом:

- Чистий прибуток збільшує нерозподілений прибуток у власному капіталі (баланс).
- Витрати, які зменшують прибуток, але не зменшують гроші (амортизація), зменшують ОЗ в балансі.
- Нарахування резервів зменшують прибуток і збільшують резерви в балансі.

Зв'язок P&L з Cash Flow:

- Чистий прибуток є відправною точкою для розрахунку грошового потоку (непрямим методом).
- Амортизація додається назад (вона зменшила прибуток, але не забрала гроші).
- Зміна оборотного капіталу (дебіторка, запаси, кредиторка) коригує прибуток до реального руху грошей.

Приклад:

У P&L чистий прибуток — 34,75 млн ₴. Амортизація — 4 млн ₴. Дебіторка зросла на 2 млн ₴, запаси зросли на 1 млн ₴, кредиторка зросла на 1,2 млн ₴.

Грошовий потік = 34,75 + 4 - 2 - 1 + 1,2 = 36,95 млн ₴. Прибуток є, і гроші теж є.

Підсумки та висновки

Що дає аналіз P&L CFO:

1. Контроль. Ви бачите реальну прибутковість і динаміку. Ви не гадаєте, ви знаєте.
2. Діагностика. Ви бачите, де саме виникають проблеми — у собівартості, адмінвитратах, витратах на збут, фінвитратах.
3. Точки впливу. Кожна стаття P&L має точки впливу. Ви знаєте, що змінювати, щоб збільшити прибуток.
4. Прогнозування. Аналіз трендів дозволяє прогнозувати майбутні результати.
5. Комунікація. P&L — це мова спілкування з власником. Цифри дають змогу обґрунтовувати рішення.

Головні правила роботи з P&L:

1. Не дивіться на P&L ізольовано. Дивіться разом з балансом і Cash Flow.
2. Не дивіться на P&L як на констатацію факту. Дивіться як на діагностичний інструмент.
3. Кожна цифра — це питання. Ставте запитання, шукайте причини, приймайте рішення.
4. Контролюйте сім ключових показників щомісяця.
5. Порівнюйте з минулим, з бюджетом, з конкурентами.

Аналіз балансу та управління активами

Що таке баланс і чому він важливий

Баланс — це фотографія, а не фільм

Звіт про фін. стан (баланс) — це документ, який показує, чим володіє компанія і що вона винна на певну дату. На відміну від P&L, який показує динаміку доходів і витрат за період (місяць, квартал, рік), баланс — це знімок бізнесу на конкретний момент.

Аналогія:

- P&L — це фільм про те, як компанія працювала протягом року.
- Баланс — це фото, зроблене 31 грудня о 23:59.

Тому P&L і баланс доповнюють 1 одного. P&L показує, як компанія заробила гроші. Баланс показує, що з цими грошима сталося і в якому стані компанія опинилася в кінці періоду.

Золоте правило балансу

Будь-який баланс будується на простій, але фундаментальній формулі:

Активи = Зобов'язання + Власний капітал

Що це означає на практиці:

- Активи — це те, що компанія має (гроші, обладнання, запаси, дебіторка).
- Зобов'язання — це те, що компанія винна (кредити, кредиторська заборгованість).
- Власний капітал — це те, що належить власникам (вкладений капітал + нерозподілений прибуток).

Якщо ви взяли кредит у банку — ваші активи зросли (з'явилися гроші), але й зобов'язання зросли (з'явився борг). Якщо ви заробили прибуток — ваші активи зросли (з'явилися гроші), а власний капітал зріс (збільшився нерозподілений прибуток).

Це правило — ключ до розуміння балансу. Якщо воно порушується, значить, в звітності є помилка.

Чому власник має дивитися на баланс, а не тільки на P&L

Багато власників дивляться тільки на прибуток і не дивляться на баланс. Це фатальна помилка. Ось 4 причини, чому баланс важливий.

Причина **1.** Прибуток може бути паперовим

Компанія показує прибуток, але грошей на рахунку немає. Це класична ситуація, коли виручка визнана (відвантажили товар), але гроші не надійшли (клієнт затримує оплату). P&L показує прибуток, а баланс показує зростання дебіторки. Власник бачить гарний прибуток, але не бачить, що гроші застрягли в дебіторці.

Причина **2.** Борги можуть бути критичними

Компанія показує прибуток, але має великі борги. Якщо кредитори вимагають повернення грошей, компанія може збанкрутувати, навіть якщо вона прибуткова. Баланс показує співвідношення боргу та капіталу.

Причина **3.** Активи можуть бути неефективними

Компанія має великі запаси, але вони не продаються. Або має старе обладнання, яке потребує заміни. P&L цього не показує. Баланс показує структуру активів.

Причина **4.** Баланс показує, чи є бізнес стійким

Прибуток — це результат роботи за період. Баланс — це стан бізнесу на дату. Якщо баланс хворий, навіть гарний прибуток не врятує компанію в довгостроковій перспективі.

Як читати баланс: три прості запитання

CFO, беручи баланс, ставить три запитання:

1. Що ми маємо? (активи: скільки грошей, скільки дебіторки, скільки запасів, скільки обладнання).
2. Що ми винні? (зобов'язання: скільки кредитів, скільки кредиторки).
3. Що належить власникам? (власний капітал: скільки вкладено, скільки заробили і залишили).

Відповіді на ці три запитання дають повну картину фін. стану бізнесу.

Структура балансу: три великі блоки

Баланс складається з 3 великих блоків. Кожен блок має свої статті.

Блок **1.** Активи (що маємо)

- Необоротні активи. Те, що служить більше 1 року: обладнання, будівлі, транспорт, software, ліцензії.
- Оборотні активи. Те, що використовується протягом 1 року: запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти.

Блок **2.** Зобов'язання (що винні)

- Довгострокові зобов'язання. Борги з терміном погашення більше року: довгострокові кредити, облігації.
- Короткострокові зобов'язання. Борги з терміном погашення до року: короткострокові кредити, кредиторська заборгованість, податки до сплати.

Блок **3.** Власний капітал (що належить власникам)

- Статутний капітал. Гроші, вкладені власниками при створенні компанії.
- Нерозподілений прибуток. Прибуток, який компанія заробила і не виплатила власникам.

Приклад: баланс пекарні «Свіжий Хліб» (спрощений)

Активи	Сума (млн ₴)	Пасиви	Сума (млн ₴)
Необоротні активи	80	Власний капітал	77
Оборотні активи:	25	Зобов'язання:	28
- Запаси	5	- Довгострокові кредити	15
- Дебіторка	10	- Короткострокові кредити	5
- Грошові кошти	10	- Кредиторка	8
Разом активи	**105**	Разом пасиви	**105**

Баланс сходиться: 105 = 105. Це означає, що звітність коректна.

Активи: що ми маємо

Активи — це ресурси, які контролює компанія і які приносять їй економічну вигоду. Вони діляться на дві великі групи: необоротні та оборотні. Різниця між ними — в часі використання.

Необоротні активи (ОЗ та НМА)

Це активи, які служать більше 1 року. Вони не призначені для продажу — вони використовуються у виробництві або управлінні.

Що входить:

- ОЗ. Будівлі, споруди, обладнання, транспорт, меблі, оргтехніка. Це те, що має фізичну форму і використовується у виробництві або управлінні.
- НМА. Software, ліцензії, патенти, торгові марки, авторські права. Це те, що не має фізичної форми, але має вартість.
- Довгострокові фін. інвестиції. Акції, облігації, частки в інших компаніях, які придбані з метою отримання доходу або контролю.
- Незавершені капітальні інвестиції. Будівництво, яке ще не завершене, але гроші вже витрачені.

Як аналізувати необоротні активи:

- Зношеність. Чи не застаріло обладнання? Якщо ОЗ сильно зношені (висока амортизація), це означає, що скоро знадобляться великі інвестиції.
- Ефективність. Скільки виручки приносить 1 ₴ ОЗ? Якщо цей показник падає, це означає, що обладнання працює менш ефективно.
- Структура. Чи достатньо обладнання для виробництва? Чи немає зайвих активів, які можна продати?

Оборотні активи (поточні активи)

Це активи, які використовуються протягом 1 року або 1 операційного циклу. Вони призначені для продажу або споживання в поточній діяльності.

Що входить:

- Запаси. Сировина, матеріали, комплектуючі, незавершене виробництво, готова продукція, товари для перепродажу. Це те, що куплено або вироблено для продажу.
- Дебіторська заборгованість. Гроші, які винні клієнти за відвантажену продукцію. Це виручка, яка вже визнана в P&L, але гроші ще не надійшли.
- Грошові кошти. Гроші на розрахункових рахунках, у касі, у валюті. Те, що можна використати негайно.
- Інші оборотні активи. Аванси постачальникам, ПДВ до відшкодування, витрати майбутніх періодів.

Як аналізувати оборотні активи:

- Частка у виручці. Чи не занадто багато грошей заморожено в запасах і дебіторці? Якщо частка оборотних активів у виручці зростає, це означає, що гроші працюють гірше.
- Оборотність. Як швидко запаси перетворюються на гроші? Як швидко дебіторка перетворюється на гроші?
- Якість. Чи є прострочена дебіторка? Чи є неліквідні запаси? Чи є гроші на рахунках?

Зобов'язання: що ми винні

Зобов'язання — це борги компанії перед кредиторами, постачальниками, бюджетом. Вони діляться на довгострокові та короткострокові.

Довгострокові зобов'язання

Борги, які треба повернути більше ніж через рік.

Що входить:

- Довгострокові кредити. Кредити банків з терміном погашення більше року.
- Облігації. Боргові цінні папери, випущені компанією.
- Відстрочені податкові зобов'язання. Податки, які будуть сплачені в майбутньому через різницю в обліку.

Як аналізувати довгострокові зобов'язання:

- Частка в структурі капіталу. Чи не занадто великий борг? Якщо довгострокові зобов'язання перевищують 50% капіталу, компанія має високе боргове навантаження.
- Вартість. Які % ви платите? Чи можна рефінансувати під нижчу ставку?
- Графік погашення. Коли треба повертати гроші? Чи буде чим платити?

Короткострокові зобов'язання

Борги, які треба повернути протягом року.

Що входить:

- Короткострокові кредити. Кредити банків з терміном погашення до року.
- Кредиторська заборгованість. Борги перед постачальниками за отримані товари, роботи, послуги.
- Нараховані витрати. Зарплата до сплати, % до сплати, податки до сплати.

- Аванси отримані. Передоплати від клієнтів за товари, які ще не відвантажені.

Як аналізувати короткострокові зобов'язання:

- Чи вистачає грошей для їх погашення? Якщо короткострокові зобов'язання перевищують гроші на рахунках, це ризик.
- Прострочення. Чи є прострочена кредиторка? Якщо є — це сигнал проблем з ліквідністю.

Власний капітал: що належить власникам

Власний капітал — це частина активів, яка залишається після вирахування зобов'язань. Це те, що належить власникам компанії.

Формула: Власний капітал = Активи - Зобов'язання

Що входить:

- Статутний капітал. Гроші або майно, вкладене власниками при створенні компанії. Він відображається в балансі і може змінюватися тільки при зміні статутних документів (додаткова емісія, зменшення статутного капіталу).
- Пайовий капітал. Додаткові вкладення власників понад статутний капітал.
- Нерозподілений прибуток. Прибуток, який компанія заробила і не виплатила власникам. Це основне джерело зростання власного капіталу.
- Інші статті. Резервний капітал, переоцінка активів, дооцінка інвестицій.

Як аналізувати власний капітал:

- Динаміка. Чи зростає власний капітал? Якщо ні — компанія не створює цінності для власників.
- Структура. Яка частка статутного капіталу, а яка — нерозподіленого прибутку? Якщо більша частина — це нерозподілений прибуток, це означає, що компанія успішно працює.
- Достатність. Чи вистачає власного капіталу для покриття збитків? Якщо власний капітал негативний, компанія технічно банкрут.

Практичний приклад: структура балансу пекарні «Свіжий Хліб»

Активи	Сума (млн ₴)	Пасиви	Сума (млн ₴)
Необоротні активи	80	Власний капітал	77
ОЗ	72	Статутний капітал	10
НМА	5	Нерозподілений прибуток	67
Інші необоротні	3		
Оборотні активи	25	Зобов'язання	28
Запаси	5	Довгострокові зобов'язання	15
Дебіторка	10	Кредити	15
Грошові кошти	10	Короткострокові зобов'язання	13
		Кредиторка	8
		Нараховані витрати	5
Разом активи	**105**	Разом пасиви	**105**

Аналіз структури:

- Необоротні активи — 80 млн (76% активів). Це типова структура для виробничого підприємства.
- Власний капітал — 77 млн (73% пасивів). Це хороший показник — власники вклали більше, ніж позичили.
- Зобов'язання — 28 млн (27% пасивів). Це помірне боргове навантаження.
- Оборотні активи — 25 млн. З них гроші — 10 млн, дебіторка — 10 млн, запаси — 5 млн. Це означає, що у компанії є подушка безпеки в розмірі 10 млн ₴.

Аналіз активів: Що ми маємо

Аналіз необоротних активів

Необоротні активи — це основа виробничої діяльності. Вони показують, у що компанія інвестувала кошти для довгострокового використання.

Три ключові питання для аналізу:

1. Скільки ми вклали? (абсолютна величина).
2. Наскільки це ефективно? (віддача від активів).
3. Чи не застаріло це? (ступінь зносу).

Алгоритм аналізу необоротних активів:

Крок **1.** Динаміка

Порівнюємо необоротні активи з попередніми періодами.

Правило: необоротні активи мають зростати в довгостроковій перспективі, але не швидше, ніж виручка. Якщо виручка зростає на 10%, а необоротні активи — на 30%, це означає, що компанія інвестує неефективно.

Крок **2.** Структура

Яка частка обладнання, будівель, НМА? Якщо більшу частину становлять будівлі — це означає, що компанія має багато мертвого капіталу. Якщо більшу частину становить обладнання — це добре для виробництва.

Крок **3.** Зношеність (амортизація)

Розраховуємо коефіцієнт зносу.

Формула: Коефіцієнт зносу = Сума зносу / Первісна вартість × 100%

Нормальне значення: 30-60%.

Якщо коефіцієнт зносу > 60% — обладнання застаріває. Скоро знадобляться великі інвестиції на його заміну.

Якщо коефіцієнт зносу < 30% — обладнання нове. Це добре, але треба перевірити, чи воно не надто дороге (неефективне використання капіталу).

Крок **4.** Фондовіддача

Розраховуємо ефективність використання ОЗ.

Формула: Фондовіддача = Виручка / Середньорічна вартість ОЗ

Нормальне значення: > 2,5.

Приклад: виручка 172,5 млн ₴, ОЗ 72 млн ₴. Фондовіддача = 172,5 / 72 = 2,4. Це означає, що кожна ₴, вкладена в обладнання, приносить 2,4 ₴ виручки.

Що це дає: якщо фондовіддача падає, це означає, що обладнання працює менш ефективно. Причини: простій обладнання, низька продуктивність, зайве обладнання.

<u>Аналіз оборотних активів</u>

Оборотні активи — це те, що забезпечує поточну діяльність. Вони показують, скільки грошей заморожено в запасах, дебіторці та інших статтях.

4 ключові питання для аналізу:

1. Чи достатньо у нас грошей для поточних платежів? (ліквідність).
2. Чи не забагато грошей заморожено в запасах? (запаси).
3. Чи не забагато грошей заморожено в дебіторці? (дебіторка).
4. Як швидко активи перетворюються на гроші? (оборотність).

<u>Управління запасами</u>

Запаси — це найчастіша чорна діра в оборотних активах. Гроші, вкладені в запаси, не працюють, поки товар не продано.

<u>Алгоритм аналізу запасів</u>:

Крок **1.** Динаміка

Порівнюємо запаси з попередніми періодами. Якщо запаси зростають швидше за виручку, це погано.

Крок **2.** Частка у виручці

Формула: Частка запасів = Запаси / Виручка × 100%

Нормальне значення: 5-15%.

Приклад: запаси 5 млн ₴, виручка 172,5 млн ₴. Частка = 5 / 172,5 × 100% = 2,9%. Це дуже низький показник. Це добре (гроші не заморожені), але може означати, що є ризик дефіциту.

Крок **3.** Оборотність запасів

Формула: Оборотність запасів = Виручка / Середній залишок запасів

Нормальне значення: залежить від галузі. Для виробництва — 6-10 разів на рік.

Приклад: виручка 172,5 млн ₴, запаси 5 млн ₴. Оборотність = 172,5 / 5 = 34,5 рази на рік. Це означає, що запаси обертаються 34 рази на рік (раз на 10,5 днів). Це дуже швидко. Це добре для ліквідності, але ризиковано — будь-яка затримка поставки може зупинити виробництво.

Крок **4.** Структура запасів

Яка частка сировини, незавершеного виробництва, готової продукції?

- Якщо більшу частину становить готова продукція — значить, є проблеми з продажами.
- Якщо більшу частину становить сировина — значить, є ризик дефіциту.
- Якщо велика частка незавершеного виробництва — значить, виробничий цикл довгий або неефективний.

<u>Неліквідні запаси</u> (<u>як виявити та що робити</u>)

Неліквідні запаси — це товари, які не продаються або продаються дуже повільно. Вони заморожують гроші.

Як виявити:

- Запаси, які лежать на складі більше 6 місяців.
- Запаси, які не обертаються.
- Запаси, які втратили актуальність.

Алгоритм дій при виявленні неліквідів:

1. Оцінити вартість і стан.
2. Продати зі знижкою (якщо можна).
3. Списали (якщо продати неможливо).
4. Змінити політику закупівель (щоб не накопичувати неліквіди в майбутньому).

Управління грошовими коштами

Грошові кошти — це найбільш ліквідний актив. Вони потрібні для поточних платежів. Але надто багато грошей на рахунку — це неефективно. Гроші мають працювати.

Два питання для аналізу:

1. Чи достатньо грошей для поточних платежів?
2. Чи не забагато грошей лежить без діла?

Алгоритм управління грошима:

Крок **1.** Визначити мінімальний залишок

Як мінімум — 1 місяць операційних витрат. Якщо грошей менше — ризик касового розриву.

Крок **2.** Визначити оптимальний залишок

Оптимальний залишок — 1-2 місяці операційних витрат. Якщо грошей більше — їх можна інвестувати.

Крок **3.** Розмістити надлишок

- Депозити (1-3 місяці).
- Короткострокові облігації.
- Інші низькоризикові інструменти.

Управління дебіторською заборгованістю

Що таке дебіторська заборгованість і чому вона небезпечна

Дебіторська заборгованість — це гроші, які вам винні клієнти за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги. Це виручка, яка вже визнана в P&L, але гроші ще не надійшли на рахунок.

Чому дебіторка небезпечна:

- Це гроші, які заморожені у клієнтів. Вони не працюють, не приносять доходу, не можуть бути використані для платежів.
- Якщо клієнт не заплатить, ви втратите і гроші, і прибуток (який вже показали в P&L).
- Зростання дебіторки швидше за виручку — це сигнал проблеми. Ви продаєте більше, але грошей не отримуєте.

Головне правило: дебіторка має зростати повільніше, ніж виручка. Якщо виручка зростає на 10%, а дебіторка — на 20%, це означає, що ви продаєте, але гроші не отримуєте.

Як аналізувати якість дебіторської заборгованості

Аналіз дебіторки проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Динаміка дебіторки

Порівнюємо дебіторку з попередніми періодами.

Правило: дебіторка має зростати повільніше, ніж виручка.

Співвідношення	Що це означає
Дебіторка < Виручка	Якість дебіторки хороша — клієнти платять вчасно
Дебіторка = Виручка	Якість дебіторки стабільна
Дебіторка > Виручка	Якість дебіторки погіршується — клієнти платять гірше

Крок **2.** Частка дебіторки у виручці

Формула: Частка дебіторки = Дебіторка / Виручка × 100%

Нормальне значення: 5-15%.

Приклад: дебіторка 10 млн ₴, виручка 172,5 млн ₴. Частка = 10 / 172,5 × 100% = 5,8%. Це хороший показник — дебіторка становить тільки 5,8% виручки.

Крок **3.** Період обороту дебіторки (DSO)

Формула: DSO = Дебіторка / Виручка за день

Де: Виручка за день = Виручка / 365

Нормальне значення: 30-45 днів.

Приклад: дебіторка 10 млн ₴, виручка 172,5 млн ₴. Виручка за день = 172,5 / 365 = 0,473 млн ₴. DSO = 10 / 0,473 = 21 день. Це означає, що клієнти платять в середньому через 21 день. Це хороший показник (менше 30 днів).

Крок **4.** Старіння дебіторки

Розбиваємо дебіторку за термінами:

Термін	Сума (млн ₴)	Частка
До 30 днів 30-60 днів 60-90 днів Більше 90 днів	7 2 0,7 0,3	70% 20% 7% 3%
Разом	10	100%

Якщо більше 10% дебіторки прострочено більше 60 днів — це сигнал проблеми.

Як скоротити дебіторську заборгованість (практичні інструменти)

Інструмент **1.** Кредитна політика

Це документ, який визначає, кому, на яких умовах і на який строк ви даєте відстрочку платежу.

Елементи кредитної політики:

- Кредитний ліміт. Максимальна сума заборгованості для 1 клієнта.
- Кредитний строк. Максимальний термін відстрочки (напр., 30 днів).
- Умови надання кредиту. Які клієнти можуть отримати відстрочку (перевірка платоспроможності, кредитна історія).

Приклад кредитної політики:

- Клієнт з оборотом до 1 млн ₴/рік — тільки передоплата.
- Клієнт з оборотом 1-5 млн ₴/рік — відстрочка до 15 днів.
- Клієнт з оборотом більше 5 млн ₴/рік — відстрочка до 30 днів.

Інструмент **2.** Знижки за передоплату

Якщо ви даєте знижку за дострокову оплату, клієнти платять швидше.

Приклад: стандартна відстрочка 30 днів. Якщо клієнт платить протягом 10 днів — знижка 2%. Якщо протягом 20 днів — знижка 1%.

Інструмент **3.** Факторинг

Продаж дебіторської заборгованості банку або факторинговій компанії. Ви отримуєте гроші негайно (мінус комісія фактора). Фактор самостійно збирає борги з клієнтів.

Коли варто використовувати:

- Коли є касовий розрив.
- Коли клієнти платять дуже повільно.
- Коли ви не хочете займатися збором боргів.

Вартість факторингу: 1-3% від суми боргу + % за користування грошима.

Інструмент **4.** Посилення контролю за дебіторкою

- Регулярно (щотижня або щомісяця) перевіряти стан дебіторки.
- Дзвонити клієнтам за 3 дні до настання терміну оплати.
- При простроченні більше 30 днів — зупиняти відвантаження.
- При простроченні більше 60 днів — передавати справу юристам.

Червоні прапорці при аналізі дебіторки

Червоний прапорець **1:** дебіторка зростає швидше за виручку

Це означає, що ви продаєте, але гроші не отримуєте. Клієнти платять гірше.

Алгоритм дій: переглянути кредитну політику. Посилити контроль за новими клієнтами. Скоротити кредитні ліміти.

Червоний прапорець **2:** частка простроченої дебіторки > 10%

Це означає, що більше 10% клієнтів не платять вчасно.

Алгоритм дій: активізувати роботу з простроченою дебіторкою. Дзвонити, писати, зупиняти відвантаження.

Червоний прапорець **3:** частка дебіторки у виручці > 20%

Це означає, що ви занадто багато грошей заморозили в дебіторці.

Алгоритм дій: переглянути умови роботи з клієнтами. Скоротити середній термін відстрочки.

Червоний прапорець 4: DSO > 45 днів

Це означає, що клієнти платять занадто повільно.
Алгоритм дій: впровадити знижки за передоплату, посилити контроль, розглянути факторинг.

Типові помилки при управлінні дебіторкою

1. Давати відстрочку всім підряд. Не всі клієнти заслуговують на відстрочку. Перевіряйте платоспроможність.
2. Не контролювати терміни оплати. Якщо ви не нагадуєте клієнтам про оплату, вони будуть платити пізніше.
3. Не мати кредитної політики. Якщо немає правил, кожен менеджер діє по-своєму.
4. Не реагувати на прострочення. Чим довше ви чекаєте, тим менше шансів отримати гроші.

Управління запасами

Що таке запаси і чому вони критичні для балансу

Запаси — це ТМЦ, які компанія зберігає для виробництва або продажу. Вони включають сировину, матеріали, незавершене виробництво, готову продукцію, товари для перепродажу.

Чому запаси критичні:

- Це 2а за величиною стаття оборотних активів після дебіторки.
- Вони заморожують гроші — поки товар лежить на складі, гроші не працюють.
- Вони можуть псуватися, застарівати, втрачати цінність.
- Занадто багато запасів — це неефективно. Занадто мало — ризик дефіциту і втрати продажів.

Головне правило: запаси мають зростати повільніше, ніж виручка. Якщо виручка зростає на 10%, а запаси — на 20%, це означає, що ви неефективно управляєте запасами.

Як аналізувати запаси

Аналіз запасів проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Динаміка запасів

Порівнюємо запаси з попередніми періодами.

Правило: запаси мають зростати повільніше, ніж виручка.

Співвідношення	Що це означає
Запаси < Виручка	Управління запасами ефективне
Запаси = Виручка	Стабільна ситуація
Запаси > Виручка	Є проблеми з управлінням запасами (затоварення)

Крок **2.** Частка запасів у виручці

Формула: Частка запасів = Запаси / Виручка × 100%

Нормальне значення:

Галузь	Нормальна частка запасів
Виробництво	10-20%
Торгівля	20-40%
Послуги	5-10%

Приклад: запаси 5 млн ₴, виручка 172,5 млн ₴. Частка = 5 / 172,5 × 100% = 2,9%. Це дуже низький показник для виробництва. Це означає, що компанія працює з коліс — немає страхового запасу. Це ризиковано.

Крок **3.** Оборотність запасів

Формула: Оборотність запасів = Виручка / Середній залишок запасів

Нормальне значення:

- Виробництво: 4-8 разів на рік.
- Торгівля: 6-12 разів на рік.

Приклад: виручка 172,5 млн ₴, запаси 5 млн ₴. Оборотність = 172,5 / 5 = 34,5 рази на рік. Це означає, що запаси обертаються 34 рази на рік (раз на 10,5 днів). Це дуже швидко — добре для ліквідності, але ризиковано (будь-яка затримка поставки зупинить виробництво).

Крок **4.** Структура запасів

Розбиваємо запаси на три категорії:

Категорія	Що входить	Нормальна частка
Сировина	Борошно, інгредієнти	40-60%
Незавершене виробництво	Продукція в процесі виробництва	10-20%
Готова продукція	Хліб, випічка на складі	20-40%

Як аналізувати:

- Якщо більшу частину становить готова продукція — значить, є проблеми з продажами (товар не продається).
- Якщо більшу частину становить сировина — значить, є ризик дефіциту (закупили занадто багато).
- Якщо велика частка незавершеного виробництва — значить, виробничий цикл довгий або неефективний.

Оптимізація запасів: практичні інструменти

Інструмент **1.** ABC-аналіз запасів

Ділимо всі запаси на три категорії:
- Категорія А. Найбільш цінні позиції (70% вартості, 10% кількості). Це основна сировина, яка потребує найбільшого контролю.
- Категорія Б. Середні позиції (20% вартості, 20% кількості). Потребують помірного контролю.
- Категорія В. Найменш цінні позиції (10% вартості, 70% кількості). Потребують мінімального контролю.

Як управляти:
- Категорія А: жорсткий контроль, точне планування, мінімальний страховий запас.
- Категорія Б: регулярний контроль, середній страховий запас.
- Категорія В: спрощений контроль, великий страховий запас.

Інструмент **2.** Страховий запас

Страховий запас — це додатковий запас, який захищає від непередбачених ситуацій (затримка поставки, різке зростання попиту).

Формула: Страховий запас = Середньодобове використання × Максимальна затримка поставки

Приклад: середньодобове використання борошна — 1 т. Максимальна затримка поставки — 5 днів. Страховий запас = 1 × 5 = 5 т.

Інструмент **3.** Оптимальний розмір замовлення

Суть: визначити, скільки і як часто замовляти товар, щоб витрати були мінімальними. Без складних формул — просто логіка.

Як це працює:

У будь-якому бізнесі є дві протилежні сили.

1 сила: чим частіше ви замовляєте, тим більше витрачаєте на логістику, оформлення, зв'язок із постачальником. Кожне замовлення — це час, гроші, метушня.

2 сила: чим рідше ви замовляєте, тим більше товару лежить на складі. Гроші заморожені в запасах, не працюють. Крім того, товар може зіпсуватися, застаріти, впасти в ціні.

Завдання: знайти точку, де сума цих 2 витрат буде найменшою.

Як це зробити на практиці:

Крок **1.** Подивіться, скільки разів на рік ви замовляєте товар. Порахуйте, скільки коштує кожне замовлення (логістика, оформлення, час менеджера). Помножте — отримаєте річні витрати на замовлення.

Крок **2.** Подивіться, скільки товару в середньому лежить на складі. Порахуйте, скільки коштує його зберігання (оренда складу, страхування, псування, заморожені гроші). Помножте — отримаєте річні витрати на зберігання.

Крок **3.** Спробуйте змінити частоту замовлень. Якщо збільшити партію і рідше замовляти — витрати на замовлення впадуть, а витрати на зберігання зростуть. Якщо зменшити партію і частіше замовляти — навпаки.

Крок **4.** Знайдіть варіант, де сума 2 витрат найменша.

Приклад для пекарні «Свіжий Хліб»:

Пекарня купує борошно. У неї два варіанти.

1: замовляти кожен тиждень по 2 т. Це 52 замовлення на рік. Кожне замовлення — логістика, оформлення, дзвінки. Витрати на замовлення — великі. Але борошно свіже, склад не забитий.

2: замовляти раз на півроку по 50 т. Це 2 замовлення на рік. Витрати на замовлення — маленькі. Але склад забитий, гроші заморожені, борошно може зіпсуватися або впасти в ціні.

Золота середина: замовляти 3 рази на рік по 32 т. Витрати на замовлення — помірні. Витрати на зберігання — помірні. Сума — мінімальна.

Що це дає CFO:
- Ви перестаєте замовляти на око.
- Ви знаєте, що кожне замовлення має ціну.
- Ви знаєте, що зберігання запасів теж має ціну.
- Ви знаходите баланс, при якому сумарні витрати найменші.

Коли це особливо важливо:

- Якщо у вас дорогі товари — гроші не повинні лежати на складі.
- Якщо у вас швидкопсувні товари — зайвий запас — це ризик втрат.
- Якщо у вас багато найменувань — без системи ви заплутаєтесь.

Інструмент **4.** Система точно в строк (JIT)

Мінімізація запасів до 0 — постачальник поставляє сировину безпосередньо перед виробництвом.

Переваги: мінімальні запаси, мінімальні витрати на зберігання.

Ризики: будь-яка затримка поставки зупиняє виробництво.

Червоні прапорці при аналізі запасів

Червоний прапорець 1: запаси зростають швидше за виручку

Це означає, що ви закуповуєте більше, ніж продаєте. Товар накопичується на складі.

Алгоритм дій: переглянути політику закупівель. Зменшити обсяг замовлень. Провести інвентаризацію, виявити неліквіди.

Червоний прапорець 2: низька оборотність запасів

Якщо оборотність менше 4 разів на рік (для виробництва) — це означає, що товар лежить на складі довго.

Алгоритм дій: провести аналіз структури запасів. Виявити позиції з низькою оборотністю. Продати або списати неліквіди.

Червоний прапорець 3: велика частка готової продукції в запасах

Це означає, що є проблеми з продажами.

Алгоритм дій: активізувати маркетинг і продажі. Знизити ціни для швидкого продажу. Переглянути виробничий план.

Червоний прапорець 4: неліквідні запаси

Якщо запаси лежать більше 6 місяців без руху — це неліквід.

Алгоритм дій: продати зі знижкою, передати на переробку, списати. Змінити політику закупівель.

Типові помилки при управлінні запасами

1. Закуповувати про всяк випадок. Це призводить до затоварення. Закуповуйте тільки те, що реально потрібно.
2. Не відстежувати оборотність запасів. Якщо ви не знаєте, як швидко продаються запаси, ви не можете ними управляти.
3. Не мати страхового запасу. Ризик дефіциту може призвести до втрати продажів.
4. Не проводити інвентаризацію. Якщо ви не знаєте, що реально є на складі, ви не можете приймати правильні рішення.

Управління кредиторською заборгованістю

Що таке кредиторська заборгованість і чому вона важлива

Кредиторська заборгованість — це гроші, які компанія винна своїм постачальникам, підрядникам, бюджету, співробітникам. Це безкоштовне джерело фінансування, яке виникає, коли ви отримуєте товар або послугу, але платите за них пізніше.

Чому кредиторка важлива:

- Це джерело короткострокового фінансування — ви користуєтеся грошима постачальників безкоштовно.
- Вона впливає на ліквідність — чим довше ви платите, тим більше грошей залишається у вас.
- Вона впливає на відносини з постачальниками — якщо ви платите пізно, постачальники можуть погіршити умови або припинити поставки.

Головне правило: кредиторка має зростати швидше, ніж виручка. Якщо виручка зростає на 10%, а кредиторка — на 20%, це означає, що ви ефективно використовуєте гроші постачальників.

Але важливо: кредиторка не повинна бути надто великою, інакше ви ризикуєте втратити довіру постачальників.

Як аналізувати кредиторську заборгованість

Аналіз кредиторки проходить через 4 послідовні кроки.

Крок **1.** Динаміка кредиторки

Порівнюємо кредиторку з попередніми періодами.

Правило: кредиторка має зростати швидше, ніж виручка.

Співвідношення	Що це означає
Темп зростання кредиторки > Темп зростання виручки	Ви ефективно використовуєте гроші постачальників
Темп зростання кредиторки = Темп зростання виручки	Стабільна ситуація
Темп зростання кредиторки < Темп зростання виручки	Ви платите занадто швидко — гроші йдуть від вас

Крок **2.** Частка кредиторки у виручці

Формула: Частка кредиторки = Кредиторка / Виручка × 100%

Нормальне значення: 5-15%.

Приклад: кредиторка 8 млн ₴, виручка 172,5 млн ₴. Частка = 8 / 172,5 × 100% = 4,6%. Це нормально для виробничого бізнесу.

Крок **3.** Період обороту кредиторки (DPO)

Формула: DPO = Кредиторка / (Виручка / 365)

Нормальне значення: 30-45 днів.

Приклад: кредиторка 8 млн ₴, виручка 172,5 млн ₴. Виручка за день = 172,5 / 365 = 0,473 млн ₴. DPO = 8 / 0,473 = 17 днів. Це означає, що ви платите постачальникам в середньому через 17 днів. Це прийнятно, але можна збільшити до 30 днів.

Крок **4.** Порівняння кредиторки з дебіторкою

Правило: кредиторка має бути більшою за дебіторку.

Співвідношення	Що це означає
Кредиторка > Дебіторка	Ви використовуєте гроші постачальників ефективно
Кредиторка = Дебіторка	Нейтральна ситуація
Кредиторка < Дебіторка	Ви фінансуєте своїх клієнтів за рахунок власних коштів

Приклад: кредиторка 8 млн ₴, дебіторка 10 млн ₴. Кредиторка < Дебіторка. Це означає, що ви фінансуєте своїх клієнтів (даєте їм відстрочку) за рахунок власних грошей. Це неефективно. Потрібно або скорочувати дебіторку, або збільшувати кредиторку.

Як управляти кредиторською заборгованістю (практичні інструменти)

Інструмент **1.** Переговори з постачальниками

Це найефективніший спосіб збільшити кредиторку. Ви домовляєтеся з постачальниками про довший термін оплати.

Як вести переговори:

- Покажіть постачальнику обсяг закупівель. Чим більше ви купуєте, тим більше важелів у вас є.
- Запропонуйте щось натомість: збільшення обсягу, довгостроковий контракт, своєчасну оплату в майбутньому.
- Порівнюйте умови різних постачальників.

Приклад: ви купуєте борошно на 10 млн ₴ на рік. Постачальник дає відстрочку 15 днів. Ви кажете: Якщо ви дасте нам 30 днів, ми збільшимо обсяг на 20% і підпишемо контракт на 2 роки. Постачальник погоджується.

Інструмент **2.** Оптимізація структури кредиторки

Ділимо кредиторку на три категорії:

Категорія	Опис	Стратегія
Стратегічні постачальники	Ключові постачальники, від яких залежить бізнес	Платити вчасно, не ризикувати відносинами
Звичайні постачальники	Постачальники, які не є критичними	Використовувати максимальну відстрочку
Дрібні постачальники	Невеликі суми	Платити в останній момент

Інструмент **3.** Контроль простроченої кредиторки

Прострочена кредиторка — це сигнал проблеми. Вона свідчить про те, що у вас немає грошей для оплати.

Алгоритм дій при простроченні:

1. Визначити, які постачальники мають прострочення.
2. Оцінити ризики — чи можуть вони зупинити поставки?
3. Провести переговори — попросити відстрочку, запропонувати часткову оплату.
4. Визначити пріоритети — кому платити в 1у чергу (стратегічним постачальникам).

Червоні прапорці при аналізі кредиторки

Червоний прапорець **1:** кредиторка менша за дебіторку

Ви фінансуєте своїх клієнтів за рахунок власних грошей.

Алгоритм дій: скоротити дебіторку або збільшити кредиторку. Переглянути умови роботи з клієнтами та постачальниками.

Червоний прапорець **2:** зростання простроченої кредиторки
Це означає, що ви не можете платити вчасно.
Алгоритм дій: переглянути графік платежів. Визначити пріоритети. Провести переговори з постачальниками.
Червоний прапорець **3:** частка кредиторки у виручці > 20%
Це означає, що ви занадто багато винні постачальникам. Ризик втрати довіри.
Алгоритм дій: зменшити кредиторку через оплату або перегляд умов.
Червоний прапорець **4:** конфлікти з постачальниками
Якщо постачальники скаржаться на затримки оплати, це сигнал проблеми.
Алгоритм дій: негайно вирішувати проблеми з ключовими постачальниками.
Як балансувати дебіторку та кредиторку
Це головне завдання CFO — забезпечити, щоб кредиторка була більшою за дебіторку.
Як це зробити:
1. Скоротити термін оплати від клієнтів (дебіторку). Давати знижки за передоплату.
2. Збільшити термін оплати постачальникам (кредиторку). Вести переговори.
3. Контролювати співвідношення щомісяця.
Ідеальна ситуація: кредиторка > дебіторка. Ви використовуєте гроші постачальників для фінансування своєї діяльності.

Аналіз зобов'язань та капіталу

Що таке зобов'язання і чому вони важливі
Зобов'язання — це борги компанії перед кредиторами, постачальниками, бюджетом, співробітниками. Вони показують, скільки компанія винна і кому.
Зобов'язання діляться на дві групи:
- Довгострокові зобов'язання. Борги, які треба повернути більше ніж через рік (довгострокові кредити, облігації).
- Короткострокові зобов'язання. Борги, які треба повернути протягом року (кредиторка, короткострокові кредити, податки до сплати).
Чому зобов'язання важливі:
- Вони показують, наскільки компанія залежить від позикових коштів.
- Вони впливають на фін. стійкість — чим більше боргів, тим вищий ризик банкрутства.
- Вони впливають на прибуток — % за кредитами зменшують чистий прибуток.
Головне правило: зобов'язання не повинні перевищувати власний капітал. Якщо зобов'язання більші за власний капітал, компанія має високе боргове навантаження і є ризикованою.
Як аналізувати зобов'язання
Аналіз зобов'язань проходить через 4 послідовні кроки.
Крок 1. Структура зобов'язань
Розбиваємо зобов'язання на дві категорії:

Категорія	Що входить	Нормальна частка
Довгострокові Короткострокові	Кредити, облігації Кредиторка, короткострокові кредити	20-40% 60-80%

Як аналізувати:
- Якщо більшу частину становлять короткострокові зобов'язання — це ризиковано. Вам потрібно часто рефінансувати борги.
- Якщо більшу частину становлять довгострокові зобов'язання — це стабільніше. У вас є час на погашення.
Крок **2.** Співвідношення зобов'язань і власного капіталу
Формула: Коефіцієнт фін. залежності = Зобов'язання / Власний капітал × 100%
Нормальне значення: < 50%.
Приклад: зобов'язання 28 млн ₴, власний капітал 77 млн ₴. Коефіцієнт = 28 / 77 × 100% = 36%. Це хороший показник — зобов'язання становлять тільки 36% власного капіталу.
Крок **3.** Коефіцієнт автономії
Формула: Коефіцієнт автономії = Власний капітал / Активи × 100%
Нормальне значення: > 50%.
Приклад: власний капітал 77 млн ₴, активи 105 млн ₴. Коефіцієнт автономії = 77 / 105 × 100% = 73%. Це хороший показник — 73% активів фінансується за рахунок власних коштів.
Крок **4.** Коефіцієнт покриття %

Формула: Коефіцієнт покриття % = EBIT / Фінвитрати
Нормальне значення: > 3.
Приклад: EBIT 46,6 млн ₴, фінвитрати 2,25 млн ₴. Коефіцієнт = 46,6 / 2,25 = 20,7. Це дуже хороший показник.

Власний капітал: що це і чому він важливий

Власний капітал — це частина активів, яка належить власникам. Це те, що залишається після вирахування зобов'язань.

Що входить до власного капіталу:
- Статутний капітал. Гроші, вкладені власниками при створенні компанії.
- Нерозподілений прибуток. Прибуток, який компанія заробила і не виплатила власникам.
- Інші статті. Резервний капітал, переоцінка активів.

Чому власний капітал важливий:
- Він показує, скільки реально належить власникам.
- Він є подушкою безпеки — чим більший власний капітал, тим більше компанія може витримати збитків.
- Він впливає на кредитоспроможність — банки дивляться на співвідношення власного капіталу та зобов'язань.

Як аналізувати власний капітал

Крок **1.** Динаміка власного капіталу

Порівнюємо власний капітал з попередніми періодами.

Правило: власний капітал має зростати. Якщо він падає — це погано.

Зміна	Що це означає
Власний капітал зростає	Компанія створює цінність для власників
Власний капітал стабільний	Нейтральна ситуація
Власний капітал падає	Компанія втрачає цінність

Крок **2.** Структура власного капіталу

Яка частка статутного капіталу, а яка — нерозподіленого прибутку?

Структура	Що це означає
Більша частина — нерозподілений прибуток	Компанія успішно працює і генерує прибуток
Більша частина — статутний капітал	Компанія тільки створюється або не генерує прибуток

Крок **3.** Рентабельність власного капіталу (ROE)

Формула: ROE = Чистий прибуток / Власний капітал × 100%

Нормальне значення: > 15%.

Приклад: чистий прибуток 34,75 млн ₴, власний капітал 77 млн ₴. ROE = 34,75 / 77 × 100% = 45%. Це дуже хороший показник — кожна ₴ власного капіталу приносить 45 копійок чистого прибутку.

Червоні прапорці при аналізі зобов'язань та капіталу

Червоний прапорець **1:** зобов'язання > власний капітал

Компанія має більше боргів, ніж власних коштів. Це ризиковано.

Алгоритм дій: зменшити боргове навантаження. Погасити кредити, збільшити власний капітал (докапіталізація).

Червоний прапорець **2:** коефіцієнт автономії < 50%

Більше половини активів фінансується за рахунок позикових коштів.

Алгоритм дій: зменшити залежність від кредитів.

Червоний прапорець **3:** коефіцієнт покриття % < 3

Компанія не може впевнено обслуговувати борги.

Алгоритм дій: реструктуризувати борги, зменшити фінвитрати.

Червоний прапорець **4:** ROE < 10%

Власний капітал приносить менше 10% прибутку. Це нижче за інфляцію.

Алгоритм дій: збільшити прибутковість бізнесу.

Коефіцієнти стійкості

Що таке фін. стійкість і навіщо її вимірювати

Фінансова стійкість — це здатність компанії виконувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі. Вона показує, чи зможе бізнес вижити в кризу, чи є у нього подушка безпеки.

Банки, інвестори, постачальники дивляться на фін. стійкість, щоб зрозуміти, чи варто працювати з компанією.

4 ключові питання для оцінки стійкості:
1. Чи вистачить у нас грошей, щоб розплатитися з боргами? (платоспроможність)
2. Чи вистачить у нас грошей на поточні платежі? (ліквідність)
3. Чи залежимо ми від кредитів? (фін. незалежність)
4. Чи є у нас подушка безпеки? (запас міцності)

Коефіцієнти ліквідності

Ліквідність — це здатність компанії швидко перетворити активи на гроші для виконання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності

Формула: Поточна ліквідність = Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання

Нормальне значення: 1,5 - 2,5

Приклад: оборотні активи 25 млн ₴, короткострокові зобов'язання 13 млн ₴. Поточна ліквідність = 25 / 13 = 1,92. Це хороший показник.

Що це означає:
- Якщо > 2,5 — компанія має забагато грошей, які не працюють.
- Якщо < 1,5 — компанія може мати проблеми з оплатою поточних рахунків.
- Якщо < 1 — компанія технічно неплатоспроможна.

Коефіцієнт швидкої ліквідності

Формула: Швидка ліквідність = (Оборотні активи - Запаси) / Короткострокові зобов'язання

Нормальне значення: > 1

Приклад: оборотні активи 25 млн ₴, запаси 5 млн ₴, короткострокові зобов'язання 13 млн ₴. Швидка ліквідність = (25 - 5) / 13 = 1,54. Це хороший показник.

Що це означає:
- Цей коефіцієнт виключає запаси, тому що їх важко швидко продати.
- Якщо < 1 — компанія не зможе швидко розрахуватися з боргами без продажу запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

Формула: Абсолютна ліквідність = Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання

Нормальне значення: 0,2 - 0,5

Приклад: грошові кошти 10 млн ₴, короткострокові зобов'язання 13 млн ₴. Абсолютна ліквідність = 10 / 13 = 0,77. Це дуже хороший показник.

Що це означає:
- Цей коефіцієнт показує, чи вистачить грошей на рахунку для негайного погашення боргів.
- Якщо < 0,2 — компанія не має грошей для термінових платежів.

Коефіцієнти фін. стійкості

Ці коефіцієнти показують, наскільки компанія залежить від позикових коштів.

Коефіцієнт автономії

Формула: Коефіцієнт автономії = Власний капітал / Активи × 100%

Нормальне значення: > 50%

Приклад: власний капітал 77 млн ₴, активи 105 млн ₴. Коефіцієнт автономії = 77 / 105 × 100% = 73%. Що це означає:
- Показує, яка частина активів фінансується за рахунок власних коштів.
- Якщо < 50% — компанія сильно залежить від кредитів.

Коефіцієнт фін. залежності

Формула: Коефіцієнт фін. залежності = Зобов'язання / Власний капітал × 100%

Нормальне значення: < 50%

Приклад: зобов'язання 28 млн ₴, власний капітал 77 млн ₴. Коефіцієнт = 28 / 77 × 100% = 36%. Це хороший показник.

Що це означає:
- Показує, скільки позикових коштів припадає на 1 ₴ власних.
- Якщо > 100% — боргів більше, ніж власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу

Формула: Коефіцієнт маневреності = (Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал

Нормальне значення: > 0,1

Приклад: власний капітал 77 млн ₴, необоротні активи 80 млн ₴. Коефіцієнт = (77 - 80) / 77 = -0,04. Це негативний показник.

Що це означає:

- Показує, яка частина власного капіталу знаходиться в оборотних активах.
- Якщо < 0 — власний капітал повністю вкладений в необоротні активи, і компанія не має власних оборотних коштів. Це ризиковано.

Як використовувати коефіцієнти для прийняття рішень

Крок **1.** Розрахуйте всі коефіцієнти щоквартал

Візьміть баланс і розрахуйте всі 6 коефіцієнтів. Порівняйте з минулими періодами.

Крок **2.** Визначте проблемні зони

Якщо будь-який коефіцієнт виходить за норму — це сигнал.

Коефіцієнт	Сигнал проблеми
Поточна ліквідність < 1,5	Ризик неплатоспроможності
Швидка ліквідність < 1	Проблеми з ліквідністю
Автономія < 50%	Велика залежність від кредитів
Маневреність < 0	Відсутність власних оборотних коштів

Крок **3.** Прийміть рішення

Проблема	Рішення
Низька ліквідність	Збільшити гроші на рахунках, скоротити запаси, скоротити дебіторку
Висока залежність від кредитів	Зменшити борги, збільшити власний капітал
Негативна маневреність	Збільшити оборотні активи, зменшити необоротні

Як CFO впливає на баланс

CFO — не спостерігач, а архітектор балансу

Багато CFO сприймають баланс як звітність — документ, який просто показує, що вже сталося. Це помилка. Баланс — це результат управлінських рішень. Кожне рішення, яке приймає CFO, впливає на баланс.

Головна ідея: CFO не просто читає баланс. Він його будує — через рішення про інвестиції, фінансування, управління оборотним капіталом.

Як рішення CFO впливають на баланс

1: рішення про інвестиції (CAPEX)

Коли CFO ухвалює рішення про купівлю обладнання, це впливає на баланс:
- Збільшуються необоротні активи (нове обладнання).
- Зменшуються грошові кошти (якщо оплата з власних коштів).
- Або збільшуються зобов'язання (якщо береться кредит).

Приклад: пекарня купує нову піч за 5 млн ₴. Баланс змінюється:
- Необоротні активи +5 млн ₴.
- Грошові кошти -5 млн ₴ (якщо оплата з власних коштів).

2: рішення про фінансування (кредити, інвестиції власників)

Коли CFO залучає кредит, це впливає на баланс:
- Збільшуються грошові кошти (кредит надійшов на рахунок).
- Збільшуються зобов'язання (борг перед банком).

Приклад: пекарня бере кредит 10 млн ₴. Баланс змінюється:
- Грошові кошти +10 млн ₴.
- Зобов'язання +10 млн ₴.

3: рішення про управління оборотним капіталом

Коли CFO змінює політику роботи з клієнтами або постачальниками, це впливає на баланс:
- Скорочення дебіторки → збільшення грошей.
- Збільшення кредиторки → зменшення потреби в грошах.
- Оптимізація запасів → збільшення грошей.

Приклад: пекарня скорочує дебіторку на 3 млн ₴. Баланс змінюється:
- Дебіторка -3 млн ₴.
- Грошові кошти +3 млн ₴.

Практичні інструменти впливу на баланс

Інструмент **1.** Управління дебіторкою

Як CFO впливає на дебіторку:
- Впроваджує кредитну політику (кому, на яких умовах давати відстрочку).

- Контролює DSO (період обороту дебіторки).
- Впроваджує знижки за передоплату.
- Використовує факторинг.

Результат: дебіторка зменшується, гроші на рахунках збільшуються.

Інструмент **2.** Управління запасами

Як CFO впливає на запаси:

- Впроваджує ABC-аналіз.
- Розраховує оптимальний розмір замовлення (EOQ).
- Контролює оборотність запасів.
- Виявляє та списує неліквіди.

Результат: запаси зменшуються, гроші на рахунках збільшуються.

Інструмент **3.** Управління кредиторкою

Як CFO впливає на кредиторку:

- Веде переговори з постачальниками про збільшення відстрочки.
- Оптимізує структуру кредиторки.
- Контролює прострочену кредиторку.

Результат: кредиторка збільшується, потреба в грошах зменшується.

Інструмент **4.** Управління CAPEX

Як CFO впливає на необоротні активи:

- Оцінює ефективність інвестицій.
- Визначає пріоритети для інвестицій.
- Контролює графік CAPEX.

Результат: необоротні активи зростають тільки тоді, коли це економічно обґрунтовано.

Інструмент **5.** Управління структурою капіталу

Як CFO впливає на зобов'язання та власний капітал:

- Оцінює оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу.
- Рефінансує дорогі кредити.
- Рекомендує власникам докапіталізацію (додаткові вкладення).

Результат: структура капіталу стає оптимальною — ризик знижується, вартість капіталу зменшується.

Як баланс впливає на рішення CFO

Баланс не тільки змінюється під впливом рішень. Він сам впливає на рішення.

Ситуація **1.** Висока дебіторка

Якщо дебіторка зростає швидше за виручку, CFO приймає рішення:

- Посилити кредитну політику.
- Впровадити знижки за передоплату.
- Розглянути факторинг.

Ситуація **2.** Високі запаси

Якщо запаси зростають швидше за виручку, CFO приймає рішення:

- Зменшити закупівлі.
- Провести інвентаризацію.
- Продати неліквіди зі знижкою.

Ситуація **3.** Низька ліквідність

Якщо коефіцієнти ліквідності нижчі за норму, CFO приймає рішення:

- Прискорити оплати від клієнтів.
- Відкласти інвестиції.
- Домовитися з банком про кредитну лінію.

Ситуація **4.** Високе боргове навантаження

Якщо зобов'язання перевищують власний капітал, CFO приймає рішення:

- Реструктуризувати борги.
- Зменшити інвестиції.
- Рекомендувати власникам докапіталізацію.

Типові помилки при управлінні балансом

1. Ігнорувати баланс. Дивитися тільки на прибуток і не дивитися на баланс. Це призводить до того, що компанія має гарний прибуток, але погану структуру балансу.
2. Не контролювати дебіторку. Дебіторка зростає, а грошей стає менше. Це призводить до касових розривів.

3. Не контролювати запаси. Запаси зростають, а гроші заморожуються. Це зменшує ліквідність.
4. Не використовувати кредиторку. Якщо ви платите постачальникам занадто швидко, ви втрачаєте безкоштовне джерело фінансування.
5. Не контролювати структуру капіталу. Занадто багато боргів — ризик банкрутства. Занадто мало боргів — неефективне використання капіталу.

Практичний кейс: пекарня «Свіжий Хліб»

Ситуація: прибуток є, а грошей немає

Пекарня «Свіжий Хліб» показує гарний прибуток. Але власник помічає дивну річ: прибуток зростає, а грошей на рахунку стає менше. Він звертається до CFO: Поясніть, чому ми заробляємо, але грошей не бачимо.

CFO бере баланс і бачить проблему, яку не показує P&L.

Суть проблеми: у компанії багато грошей заморожено в активах. Вони є на папері, але не доступні для платежів.

Що побачив CFO

1, що він помічає — дебіторка зростає швидше за виручку. Продажі зросли на 10%, а дебіторка — на 20%. Це означає, що клієнти платять гірше. Компанія продає більше, але гроші не отримує.

2 — обладнання використовується неефективно. Частина техніки простоює, а частина — застаріла. Гроші вкладені в активи, які не приносять віддачі.

3 — компанія платить постачальникам занадто швидко. Вона дає клієнтам 30 днів на оплату, а сама платить постачальникам через 15 днів. Різниця в 15 днів — це гроші, які компанія фінансує за рахунок власних коштів.

4 — власний капітал повністю вкладений в обладнання. У компанії немає власних оборотних коштів. Всі поточні потреби (зарплата, податки, закупівлі) фінансуються за рахунок кредитів і боргів перед постачальниками.

Що зробив CFO

Він прийняв 4 рішення.

Рішення **1.** Продати зайве обладнання

CFO провів аудит і знайшов техніку, яка простоює — на 5 млн ₴. Її продали. Також продали зайвий транспорт на 2 млн ₴.

Результат: з'явилося 7 млн ₴ додаткових грошей.

Рішення **2.** Прискорити оплати від клієнтів

CFO впровадив знижку 2% за оплату протягом 10 днів. Клієнти почали платити швидше.

Результат: дебіторка зменшилася на 2 млн ₴. Гроші надійшли на рахунок.

Рішення **3.** Домовитися з постачальниками

CFO пішов до ключового постачальника борошна і сказав: Ми купуємо у вас на 10 млн ₴ на рік. Дайте нам 30 днів відстрочки замість 15, і ми збільшимо обсяг закупівель. Постачальник погодився.

Результат: кредиторка зросла на 1,5 млн ₴. Гроші залишилися у компанії на довший термін.

Рішення **4.** Попросити власників додати гроші

CFO пояснив власникам: Якщо ви додасте 5 млн ₴ статутного капіталу, ми зменшимо кредити і зекономимо на %. Власники погодилися.

Результат: власний капітал зріс, кредити зменшилися на 5 млн ₴.

Що змінилося в результаті

Після цих 4 рішень ситуація кардинально змінилася:

- Грошей на рахунку стало значно більше — з'явився запас на 2 місяці роботи.
- Компанія зменшила кредити на третину — % стало менше, прибуток зріс.
- Власний капітал перестав бути замороженим в обладнанні — з'явилися власні оборотні кошти.
- Постачальники дали більше часу на оплату — гроші довше залишаються в компанії.
- Клієнти почали платити швидше — дебіторка перестала зростати.

Висновок для власника

Власник побачив головне: прибуток і гроші — це різні речі. Компанія може показувати гарний прибуток, але мати проблеми з грошима. Баланс показує те, що не видно в P&L — скільки грошей заморожено в активах, скільки компанія винна, чи є запас міцності.

Після змін власник переконався: аналіз балансу — це не теорія, а інструмент, який дає реальні гроші. Компанія стала більш стійкою, менш залежною від кредитів, і тепер може спокійно планувати розвиток.

Відповідь на центральне питання розділу

Як аналіз балансу та управління активами допомагають підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?
Відповідь — через 5 ключових механізмів.
1: вивільнення грошей з оборотних активів
Коли ви скорочуєте дебіторку на 10 днів або зменшуєте запаси на 20%, ви отримуєте реальні гроші на рахунок. Ці гроші можна використати для:
- Погашення дорогих кредитів (економія на %).
- Інвестування в розвиток (нове обладнання, нові продукти).
- Створення резерву на випадок кризи.
Приклад: скорочення дебіторки на 2 млн ₴ у кейсі пекарні дало змогу зменшити кредити на 5 млн ₴ і зекономити на %.
2: зменшення витрат на зберігання та фінансування
Запаси — це не тільки заморожені гроші, а й витрати на зберігання, страхування, псування. Оптимізація запасів зменшує ці витрати.
Приклад: скорочення запасів з 5 до 4 млн ₴ зменшує витрати на зберігання (оренда складу, страхування) на 10-15% на рік.
3: зниження фінвитрат
Чим менше боргів, тим менше %. Аналіз структури капіталу дозволяє визначити оптимальне співвідношення власних і позикових коштів.
Приклад: зменшення кредитів з 15 до 10 млн ₴ зменшує фінвитрати на 0,75 млн ₴ на рік (при ставці 15%).
4: підвищення довіри кредиторів та інвесторів
Коли баланс здоровий (висока ліквідність, низьке боргове навантаження, позитивна маневреність), банки охочіше дають кредити, постачальники — відстрочки, інвестори — гроші. Це зменшує вартість капіталу.
Приклад: після покращення балансу пекарня отримала кредит на 3 млн ₴ під 12% замість 16% (економія 0,12 млн ₴ на рік).
5: запобігання банкрутству
Найчастіша причина банкрутства прибуткових компаній — нестача ліквідності. Аналіз балансу дозволяє вчасно помітити проблеми з ліквідністю та вжити заходів до того, як стане надто пізно.
Приклад: пекарня помітила негативну маневреність і вжила заходів до того, як це призвело до касового розриву.
Підсумки розділу
Що дає аналіз балансу CFO:
1. Розуміння структури активів. Ви знаєте, у що вкладені гроші і чи ефективно вони працюють.
2. Розуміння структури зобов'язань. Ви знаєте, скільки компанія винна, кому і на яких умовах.
3. Розуміння власного капіталу. Ви знаєте, скільки належить власникам і чи створює компанія цінність.
4. Контроль ліквідності. Ви знаєте, чи вистачить грошей на поточні платежі.
5. Контроль фін. стійкості. Ви знаєте, чи витримає компанія кризу.
6. Точки впливу. Ви знаєте, які статті балансу можна покращити (дебіторка, запаси, кредиторка, CAPEX).
Головні правила роботи з балансом для CFO
1. Дивіться на баланс разом з P&L та Cash Flow. Три форми звітності — єдина система.
2. Контролюйте ключові коефіцієнти щокварталу. Якщо будь-який виходить за норму — це сигнал.
3. Шукайте зв'язки. Зміна 1ї статті балансу впливає на інші. Розуміння цих зв'язків дозволяє приймати правильні рішення.
4. Впливайте на баланс через управлінські рішення. Ви не спостерігач — ви архітектор.
5. Будьте проактивним. Не чекайте, поки проблеми стануть критичними — вирішуйте їх заздалегідь.
Фінальний висновок
Баланс — це рентгенівський знімок бізнесу. Він показує, чи здорова компанія, чи є в неї приховані проблеми. Ігнорування балансу — це ігнорування здоров'я бізнесу.
CFO, який вміє аналізувати баланс і впливати на нього, створює реальну цінність для компанії:
- Звільняє гроші з оборотних активів.
- Зменшує витрати на фінансування.
- Підвищує довіру кредиторів та інвесторів.
- Запобігає банкрутству.
Це не теорія — це практичні інструменти, які дають реальний фінрезультат.

Аналіз грошових потоків та управління ліквідністю

Чому прибуток не рятує від касового розриву

Уявіть дві пекарні. Обидві показують однаковий прибуток — 10 млн ₴ на рік. Але 1 має гроші на рахунку, а 2 — ні. Яка з них виживе, якщо завтра доведеться терміново платити постачальникам? 1а. 2а збанкрутує, незважаючи на прибуток.

Це найпоширеніша пастка бізнесу — плутати прибуток з грошима. Прибуток — це те, що ви заробили за правилами бух. обліку. Гроші — це те, що реально є на рахунку. Вони можуть збігатися, але частіше — ні.

Звіт про рух грошових коштів (Cash Flow Statement) — це єдиний документ, який показує, звідки реально прийшли гроші і куди вони пішли. Він не дає відповіді на питання скільки ми заробили? але дає відповідь на питання скільки у нас реально є грошей?

Цей розділ навчає 3 речам:

1. Як читати Cash Flow Statement і розуміти, що за ним стоїть.
2. Як аналізувати грошові потоки, щоб бачити проблеми заздалегідь.
3. Як управляти ліквідністю, щоб уникнути касових розривів.

Що таке Cash Flow і чому він важливий

Cash Flow Statement — це звіт, який показує рух грошей за період. Він відповідає на 4 питання:

- Скільки грошей надійшло?
- Скільки грошей пішло?
- Звідки вони прийшли?
- Куди вони пішли?

На відміну від P&L, який працює за принципом нарахування (доходи визнаються в момент відвантаження, витрати — в момент їх виникнення), Cash Flow працює за касовим принципом — тільки реальні надходження і реальні платежі.

Чому Cash Flow важливий:

1 — він показує реальну ліквідність. Ви можете мати гарний прибуток, але 0 на рахунку. Ви можете мати збиток, але гроші на рахунку є (напр., ви взяли кредит). Cash Flow показує, що насправді.

2 — він допомагає прогнозувати касові розриви. Якщо ви бачите, що через два тижні грошей не вистачить, ви можете вжити заходів заздалегідь.

3 — він показує якість прибутку. Якщо прибуток є, а грошей немає — значить, прибуток паперовий. Він виник через відстрочки, а не через реальні надходження.

4 — він є основою для оцінки бізнесу. Інвестори і банки дивляться не тільки на прибуток, а й на грошовий потік. Компанія, яка генерує позитивний грошовий потік, є більш стійкою.

Структура Cash Flow Statement

Cash Flow Statement ділиться на три частини. Кожна частина показує рух грошей від різних видів діяльності.

Частина **1.** Операційний грошовий потік (Cash Flow from Operating Activities)

Це гроші, які компанія генерує від своєї основної діяльності. Він показує, чи заробляє бізнес гроші сам по собі, без залучення кредитів або продажу активів.

Що входить:

- Надходження від клієнтів (оплати за продані товари/послуги).
- Платежі постачальникам (оплата сировини, матеріалів).
- Платежі персоналу (зарплата).
- Платежі податків.
- Інші операційні надходження та платежі.

Частина **2.** Інвестиційний грошовий потік (Cash Flow from Investing Activities)

Це гроші, пов'язані з купівлею або продажем довгострокових активів. Він показує, скільки компанія інвестує в розвиток.

Що входить:

- Придбання ОЗ (обладнання, будівлі).
- Продаж ОЗ.
- Придбання НМА.
- Фін. інвестиції (купівля акцій, облігацій).

Частина **3.** Фін-й грошовий потік (Cash Flow from Financing Activities)

Це гроші, пов'язані з залученням або поверненням фінансування. Він показує, як компанія фінансує свою діяльність.

Що входить:

- Отримання кредитів.
- Погашення кредитів.
- Внески власників.
- Виплата дивідендів.

Підсумок: Чистий грошовий потік = Операційний + Інвестиційний + Фінансовий.

Це і є зміна грошей на рахунку за період. Якщо він позитивний — грошей стало більше. Якщо негативний — менше.

Прямий та Непрямий методи

Існує два способи побудови Cash Flow Statement. Вони дають однаковий результат, але використовуються для різних цілей.

Непрямий метод

Це метод, який використовується в більшості випадків. Він починається з чистого прибутку і коригує його на негрошові статті та зміни оборотного капіталу.

Як це працює:

Крок **1.** Беремо чистий прибуток з P&L.

Крок **2.** Додаємо негрошові витрати (амортизація, резерви). Вони зменшили прибуток, але не забрали гроші.

Крок **3.** Коригуємо на зміни оборотного капіталу:

- Якщо дебіторка зросла — грошей стало менше (віднімаємо).
- Якщо запаси зросли — грошей стало менше (віднімаємо).
- Якщо кредиторка зросла — грошей стало більше (додаємо).

Крок **4.** Отримуємо операційний грошовий потік.

Переваги непрямого методу:

- Показує зв'язок між прибутком і грошима.
- Дозволяє зрозуміти, чому прибуток і гроші розходяться.
- Використовується в більшості звітів.

Прямий метод

Це метод, який показує реальні надходження і платежі. Він не починається з прибутку — він просто показує, скільки грошей прийшло і скільки пішло.

Як це працює:

Стаття	Сума
Надходження від клієнтів Платежі постачальникам Платежі персоналу Платежі податків	150 млн 90 млн 20 млн 5 млн
Операційний грошовий потік	35 млн

Переваги прямого методу:

- Показує реальний рух грошей.
- Більш зрозумілий для нефінансистів.
- Використовується для прогнозування (13-тижневий Cash Flow).

Коли який метод використовувати:

- Для звітності перед власником — непрямий метод (показує зв'язок з прибутком).
- Для управління ліквідністю — прямий метод (показує реальні дати надходжень і платежів).
- Для прогнозування — прямий метод (13-тижневий прогноз).

Як аналізувати Cash Flow

Аналіз Cash Flow — це не просто подивитися на цифри. Це діагностика здоров'я бізнесу.

Крок **1.** Операційний грошовий потік

Це найважливіший показник. Він показує, чи заробляє бізнес гроші сам по собі.

Правило: операційний грошовий потік має бути позитивним і зростати.

Ситуація	Що це означає
Операційний потік позитивний Операційний потік негативний	Бізнес генерує гроші — добре Бізнес витрачає більше, ніж заробляє — погано

Операційний потік менший за прибуток	Частина прибутку паперова — проблеми з ліквідністю

Крок **2.** Співвідношення операційного та чистого прибутку

Порівнюємо операційний грошовий потік з чистим прибутком.

Правило: операційний грошовий потік має бути більшим за чистий прибуток.

Співвідношення	Що це означає
Операційний потік > Чистий прибуток	Прибуток якісний — добре
Операційний потік = Чистий прибуток	Нейтрально
Операційний потік < Чистий прибуток	Прибуток паперовий — проблеми з дебіторкою або запасами

Крок **3.** Інвестиційний грошовий потік

Інвестиційний потік зазвичай негативний — компанія купує обладнання, інвестує в розвиток.

Правило: інвестиційний потік має бути негативним, але не більшим, ніж операційний потік.

Ситуація	Що це означає
Інвестиційний потік негативний	Компанія інвестує в розвиток — добре
Інвестиційний потік позитивний	Компанія продає активи — може бути проблемою
Інвестиції > Операційний потік	Компанія інвестує більше, ніж заробляє — потрібне фінансування

Крок **4.** Фін-й грошовий потік

Фін-й потік показує, як компанія фінансує свою діяльність.

Правило: фін-й потік має бути позитивним, коли компанія залучає гроші, і негативним, коли повертає борги.

Крок **5.** Чистий грошовий потік

Це результат — зміна грошей на рахунку за період.

Правило: чистий грошовий потік має бути позитивним.

Червоні прапорці при аналізі Cash Flow

Червоний прапорець **1:** операційний грошовий потік негативний

Бізнес не заробляє грошей. Він фінансує свою діяльність за рахунок кредитів або продажу активів.

Алгоритм дій: перевірити якість дебіторки та запасів. Можливо, ви продаєте, але не отримуєте гроші.

Червоний прапорець **2:** операційний потік менший за чистий прибуток

Прибуток паперовий. Грошей немає, а прибуток є.

Алгоритм дій: перевірити дебіторку (клієнти не платять) та запаси (гроші заморожені).

*Червоний прапорець **3:** інвестиції перевищують операційний потік

Компанія інвестує більше, ніж заробляє. Це може бути нормально на етапі зростання, але потребує контролю.

Алгоритм дій: перевірити джерела фінансування. Якщо інвестиції фінансуються за рахунок кредитів — контролювати боргове навантаження.

Червоний прапорець **4:** чистий грошовий потік негативний

Грошей на рахунку стає менше. Це сигнал проблеми.

Алгоритм дій: перевірити всі три потоки. Де проблема? В операційній діяльності? В інвестиціях? У фінансуванні?

Прогнозування Cash Flow

Прогнозування Cash Flow — це інструмент, який дозволяє уникнути касових розривів. Якщо ви знаєте, що через два тижні грошей не вистачить, ви можете вжити заходів заздалегідь.

13-тижневий прогноз Cash Flow

Це прогноз на найближчі 13 тижнів, розписаний по тижнях. Він показує, коли гроші надходять і коли витрачаються.

Як будується 13-тижневий прогноз:

Крок 1. Починаємо з залишку грошей на сьогодні.

Крок 2. Розписуємо надходження на кожен тиждень (оплати від клієнтів).

Крок 3. Розписуємо платежі на кожен тиждень (постачальникам, зарплата, податки, оренда, %).

Крок 4. Розраховуємо залишок на кінець кожного тижня.

Ситуація: пекарня «Свіжий Хліб» має на рахунку 10 млн ₴. CFO будує 13-тижневий прогноз і бачить таку картину:

На 1-му тижні все добре — надходження 3 млн, платежі 4 млн, залишок 9 млн.

На 2-му тижні надходжень менше — 2,5 млн, а платежі зросли до 4,5 млн (треба платити постачальникам за велику партію борошна). Залишок падає до 7 млн.
На 3-му тижні надходження зростають до 3,5 млн (клієнти почали платити), але платежі ще більші — 5,5 млн (податки і зарплата). Залишок — 5 млн.
На 4-му тижні надходження падають до 2 млн (1 великий клієнт затримав оплату), а платежі — 4 млн (оренда і відсотки). Залишок — 3 млн.
Що бачить CFO:
Через 4 тижні залишок грошей впаде з 10 до 3 млн. Це ще не катастрофа, але тренд тривожний. Якщо так піде далі, через 2-3 тижні грошей може не вистачити на зарплату.
Що робить CFO:
Він не чекає, поки гроші закінчаться. Він діє зараз:
1. Телефонує ключовому клієнту, який затримав оплату, і домовляється про прискорення платежу.
2. Телефонує в банк і узгоджує кредитну лінію на 3 млн ₴ — про всяк випадок.
3. Переглядає графік платежів — чи можна перенести частину платежів на наступний тиждень.
4. Попереджає постачальників, що можлива затримка на 5 днів.
Результат:
Через тиждень клієнт платить, гроші надходять. Кредитна лінія не використана, але готова. Касового розриву не сталося. Компанія продовжує працювати без паніки.
Висновок:
13-тижневий Cash Flow — це інструмент, який дозволяє побачити проблему за 3-4 тижні до того, як вона стане критичною, і вжити заходів, поки ще є час.

Управління ліквідністю

Управління ліквідністю — це мистецтво тримати достатньо грошей на рахунку, але не надто багато, щоб вони не лежали мертвим вантажем.
Правило **1.** Знати мінімальний залишок
Визначте мінімальний залишок грошей, який має бути на рахунку. Це сума, яка потрібна для покриття 1 місяця операційних витрат.
Правило **2.** Контролювати дебіторку
Чим швидше платять клієнти, тим більше грошей у вас. Скорочення DSO на 10 днів може звільнити мільйони.
Правило **3.** Використовувати кредиторку
Чим довше ви платите постачальникам, тим більше грошей залишається у вас. Збільшення DPO на 10 днів дає додаткові гроші.
Правило **4.** Мати резерв
Завжди майте резерв на 1-2 місяці операційних витрат. Це страховка від непередбачених ситуацій.
Правило **5.** Планувати великі платежі
Якщо ви знаєте, що через 3 місяці треба платити 10 млн ₴ податків, ви готуєтеся заздалегідь. Не чекайте останнього дня.

Ключові показники для контролю

Це 5 показників, які CFO має тримати перед очима щомісяця. Вони показують, чи справді бізнес генерує гроші, чи просто створює ілюзію прибутку.
1. Операційний грошовий потік
Це головний показник. Він показує, чи вистачає грошей від клієнтів, щоб платити постачальникам, зарплату, податки. Якщо він позитивний — бізнес живе своїми силами. Якщо негативний — він їсть резерви або кредити.
Як це перевірити: подивитися в Cash Flow, скільки грошей прийшло від клієнтів і скільки пішло на поточні витрати.
Що робити при падінні: перевірити дебіторку і запаси. Дебіторка зростає — клієнти платять гірше. Запаси зростають — гроші заморожені в товарі.
2. Вільний грошовий потік
Це гроші, які залишаються після того, як ви заплатили поточні рахунки і купили нове обладнання. Якщо цей показник позитивний — ви можете розвиватися без кредитів. Якщо негативний — ви інвестуєте більше, ніж заробляєте.
Як це перевірити: від операційного потоку відняти те, що ви витратили на нове обладнання.

Що робити при негативному значенні: перевірити, чи окупаються інвестиції. Можливо, ви купуєте зайве обладнання або будуєте те, що не приносить віддачі.

3. Коефіцієнт покриття

Це співвідношення операційного грошового потоку до короткострокових зобов'язань. Він показує, чи вистачить грошей, щоб розплатитися з усіма боргами, які треба віддати протягом року.

Норма: > 1. Якщо менше — ви не можете розплатитися з поточними боргами за рахунок грошей, які заробляє бізнес.

Що робити при падінні нижче 1: або збільшувати операційний потік (прискорювати оплати, скорочувати витрати), або зменшувати короткострокові борги (рефінансувати в довгострокові).

4. DSO — період обороту дебіторки

Це кількість днів, через яку клієнти платять. Чим довше не платять, тим більше грошей застрягає у них.

Норма: менше 45 днів. Якщо більше — клієнти платять повільно.

Що робити при зростанні: впровадити знижки за швидку оплату, посилити контроль, переглянути умови роботи з клієнтами.

5. DPO — період обороту кредиторки

Це кількість днів, через яку ви платите постачальникам. Чим довше ви не платите, тим більше грошей залишається у вас.

Норма: більше ніж DSO. Ви повинні платити постачальникам пізніше, ніж вам платять клієнти.

Що робити, якщо DPO менший за DSO: ви фінансуєте своїх клієнтів за рахунок власних грошей. Потрібно або збільшувати DPO (домовлятися з постачальниками про довшу відстрочку), або зменшувати DSO (змусити клієнтів платити швидше).

Як ці показники пов'язані між собою

Вони не існують окремо. Зміна 1 впливає на інші.

- Якщо DSO зростає — операційний потік падає (гроші застрягають у дебіторці).
- Якщо DPO зростає — операційний потік зростає (гроші залишаються в компанії довше).
- Якщо CAPEX зростає — вільний грошовий потік падає (більше грошей йде на інвестиції).
- Якщо операційний потік падає — коефіцієнт покриття падає (менше грошей для покриття боргів).

Головне правило: ви повинні платити постачальникам пізніше, ніж вам платять клієнти. Це дає вам безкоштовні гроші.

Ситуація: Як CFO врятував компанію від касового розриву

Виробнича компанія «Агро-Трейд» займається переробкою зерна. Бізнес стабільний, прибуток є, власник задоволений. Але одного разу він помічає: грошей на рахунку стає менше, хоча продажі не падають. Він викликає CFO.

Що побачив CFO

CFO відкриває Cash Flow за останні 6 місяців. Операційний грошовий потік скоротився на 40% порівняно з аналогічним періодом минулого року. При цьому виручка зросла на 8%.

Він перевіряє дебіторку. Вона зросла на 35%. Це означає, що клієнти платять значно гірше. Він перевіряє запаси. Вони зросли на 20%. Гроші заморожені в товарі, який не продається.

Як він шукав причину

CFO не зупинився на констатації фактів. Він почав копати глибше.

Він подивився на структуру дебіторки. Виявилося, що 70% простроченої заборгованості припадає на 3 великих клієнтів. Вони завжди платили вчасно, але останні півроку почали затримувати оплату.

Він зателефонував їм. З'ясувалося, що у них самих проблеми з ліквідністю через падіння ринку. Вони не хочуть втрачати постачальника, але не можуть платити вчасно.

Він подивився на запаси. Виявилося, що компанія закупила велику партію сировини за вигідним курсом, але попит впав. Сировина лежить на складі, гроші заморожені.

Що він зробив

CFO запропонував три рішення.

1 — він запропонував 3 великим клієнтам знижку 3% за оплату протягом 7 днів. Він пояснив: Ми готові втратити 3% від суми, але отримати гроші зараз, щоб не брати кредит під 20% річних. 2 клієнтів погодилися, 1 — ні.

2 — він запропонував клієнту, який відмовився, новий графік оплати: 30% зараз, 30% через місяць, 40% через два місяці. Клієнт погодився. Це не ідеально, але краще, ніж чекати півроку.

3 — він зупинив закупівлі сировини до моменту, поки складські запаси не скоротяться на 30%. Він пояснив відділу закупівель: Ми не купуємо нічого, поки не продамо те, що лежить.

Що змінилося через 3 місяці

Грошовий потік повернувся до нормального рівня. Касового розриву вдалося уникнути.

Дебіторка скоротилася на 25%. Два клієнти, які погодилися на знижку, тепер платять вчасно. 3й платить за новим графіком.

Запаси скоротилися на 30%. Компанія почала закуповувати сировину меншими партіями, але частіше. Гроші перестали заморожуватися.

Що зрозумів власник

Власник побачив головне: прибуток — це не гроші. Можна мати гарний прибуток, але опинитися без грошей. CFO вчасно побачив проблему, знайшов причину і запропонував рішення. Без нього компанія могла б збанкрутувати через 2-3 місяці.

Висновок:

Будь-яка проблема з грошовим потоком — це проблема з 1 із 3 елементів: клієнти не платять (дебіторка), гроші заморожені в запасах, або ви занадто швидко платите постачальникам. Завдання CFO — знайти, де саме проблема, і запропонувати рішення. Це не про формули. Це про розуміння бізнесу і швидкі дії.

Що ми дізналися в цьому розділі

Ми почали з того, що прибуток і гроші — це різні речі. Можна мати гарний прибуток і опинитися без грошей. Це найпоширеніша причина банкрутства прибуткових компаній.

Далі ми розібрали структуру Cash Flow Statement. Він складається з 3 частин: операційний потік (гроші від основної діяльності), інвестиційний потік (гроші на розвиток) і фін-й потік (гроші від кредитів та власників). Разом вони показують, звідки прийшли гроші і куди пішли.

Ми порівняли два методи: прямий і непрямий. Непрямий показує зв'язок між прибутком і грошима, прямий — реальний рух грошей. Для управління ліквідністю використовується прямий метод, для звітності — непрямий.

Ми вивчили 5 ключових показників: операційний грошовий потік (чи заробляє бізнес гроші), вільний грошовий потік (чи вистачає грошей на розвиток), коефіцієнт покриття (чи вистачить грошей на борги), DSO (як швидко платять клієнти) і DPO (як повільно платимо ми). Головне правило — платити постачальникам пізніше, ніж платять клієнти.

Ми розглянули практичну ситуацію, де CFO врятував компанію від касового розриву. Він побачив проблему, знайшов причину (клієнти затримують оплату, запаси зростають) і запропонував рішення (знижки за швидку оплату, зупинка закупівель). Головне — діяти швидко, поки касовий розрив не став критичним.

Що це дає CFO

1 — контроль. Ви більше не дивитеся на рахунок з подивом: Куди поділися гроші? Ви бачите, звідки вони прийшли і куди пішли.

2 — прогнозування. Ви знаєте про касовий розрив за 2-3 тижні до того, як він настане. У вас є час: домовитися з банком, перенести платежі, прискорити оплати.

3 — якість прибутку. Ви розумієте, чи прибуток реальний, чи паперовий. Якщо грошей немає, а прибуток є — значить, ви продаєте, але не отримуєте гроші.

4 — управління ліквідністю. Ви знаєте, скільки грошей тримати на рахунку: не забагато (щоб не лежали мертвим вантажем) і не замало (щоб не ризикувати).

5 — незалежність. Коли ви управляєте грошовими потоками, вам потрібно менше кредитів. Ви економите на % і стаєте менш залежними від банків.

Як це допомагає бізнесу збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику

1 — запобігання касовим розривам. Це найбільший ризик для будь-якого бізнесу. Навіть прибуткова компанія може збанкрутувати, якщо вчасно не заплатить податки або зарплату. Контроль Cash Flow дозволяє уникнути цього.

2 — зменшення витрат на кредити. Коли ви бачите, що грошей не вистачає, ви заздалегідь домовляєтеся з банком. Ви отримуєте кращу ставку, ніж якщо бігти за грошима в останній момент. Економія на % — це додатковий прибуток.

3 — збільшення прибутку за рахунок управління дебіторкою. Скорочення DSO на 10 днів дає вам додаткові гроші, які можна вкласти в розвиток або зменшити кредити.

4 — запобігання втратам через запаси. Якщо ви не контролюєте запаси, гроші заморожуються в товарі. Скорочення запасів на 20% звільняє гроші, які можна використовувати для бізнесу.

5 — збереження репутації. Коли ви вчасно платите постачальникам і зарплату, ви зберігаєте довіру. Це впливає на умови роботи, знижки, відстрочки — все, що дає конкурентну перевагу.

Останнє слово

Cash Flow — це інструмент виживання. Компанія, яка не контролює грошові потоки, ризикує збанкрутувати, навіть будучи прибутковою. Компанія, яка контролює їх, може спати спокійно.
Вона знає, що гроші є. Вона знає, коли вони будуть. Вона знає, що робити, якщо їх не вистачає. Це не про складні формули. Це про розуміння бізнесу і швидкі дії.
Якщо ви взяли з цього розділу 1 річ, нехай вона буде такою: прибуток — це те, що ви заробили. Гроші — це те, що у вас є. Не плутайте їх. Контролюйте грошові потоки, і ваш бізнес буде жити довго.

Ключові фінансові показники (KPIs) та їх інтерпретація

Навіщо взагалі рахувати показники
Команда завершила складання звітності. Баланс зійшовся, звіт про прибутки та збитки виглядає акуратно. Але тепер перед CFO постає питання: що ці цифри говорять про стан бізнесу?
Абсолютні величини — виручка 120 млн ₴, чистий прибуток 8,4 млн ₴, активи 95 млн ₴ — самі по собі мало про що говорять. Чи це багато? Чи це мало? Чи краще, ніж торік? Чи гірше, ніж у конкурента, чия виручка 80 млн ₴, але активів 40 млн ₴?
Відповіді дають відносні показники. Вони переводять абсолютні цифри в мову рішень: ми отримуємо 7 копійок прибутку з кожної ₴ виручки, ми можемо погасити всі поточні борги за 45 днів роботи без нових надходжень, кожна ₴, вкладена в запаси, обертається 8 разів на рік.
CFO використовує ці показники не для того, щоб поставити оцінку бізнесу. Використовує їх як діагностичний інструмент. Якщо показник випадає з норми — це не ознака проблеми, це сигнал для запитань: А чому так сталося? Відповіді ведуть або до пояснення особливостей бізнес-моделі, або до зон, де варто перевірити документи глибше.
Для власника або менеджера показники — це пульт управління. Вони показують, які важелі дають віддачу, а які — ні. І дозволяють приймати рішення не наосліп, а на основі вимірних даних.
Розділ побудований так: ми проходимо 4 групи показників — рентабельність, ліквідність, оборотність, фін. стійкість. Усередині кожної групи розглядаємо ключові коефіцієнти, але не через формули, а через ситуації: коли цей показник важливий, що означає його зростання або падіння, які дії він підказує.
У кінці розділу — матриця вибору показників залежно від типу бізнесу і життєвого циклу підприємства. Це дозволяє не завантажувати себе всіма коефіцієнтами відразу, а брати тільки ті, що дають сигнали саме для вашої ситуації.
Показники рентабельності: скільки грошей залишається після всіх витрат
Рентабельність — це скільки ми заробили з кожної ₴, яку вклали, отримали або ризикнули.
Команда "Свіжого Хліба" бачить у звітності: виручка 120 млн ₴, собівартість 78 млн ₴, операційні витрати 28 млн ₴, % за кредитами 2,4 млн ₴, податок на прибуток 3,2 млн ₴. Чистий прибуток — 8,4 млн ₴.
Запитання, яке виникає у CFO: Чи це нормально для нашого ринку? Для цього рахують три основні показники рентабельності.
Рентабельність продажів (ROS — Return on Sales)
Цей показник бере операційний прибуток (EBIT) — тобто прибуток до вирахування % за кредитами і податків. Для "Свіжого Хліба" EBIT = 120 - 78 - 28 = 14 млн ₴. ROS = 14 / 120 = 11,7%.
Що означає 11,7%? Кожна ₴ виручки приносить 11,7 копійок операційного прибутку. Це гроші, які залишаються на покриття кредитів, податків і розвиток.

Практик (CFO) дивиться на цей показник так: якщо в середньому по харчовому ритейлу ROS становить 8-10%, то 11,7% — це вище за ринок. Але що це дає для управління?
Якщо ROS зростає — це означає, що або вдалося підняти ціни без втрати обсягів, або знизити собівартість чи операційні витрати. Для власника це сигнал: у нас є операційна ефективність, ми можемо дозволити собі інвестувати в розширення або повертати дивіденди.
Якщо ROS падає — це запитання: що зросло? Якщо зросла собівартість — можливо, подорожчала мука або електроенергія. Якщо зросли операційні витрати — можливо, розширили штат або орендували нові приміщення. Якщо впала виручка при сталих витратах — це сигнал про падіння попиту або про те, що конкуренти збили ціни.
Аудитор дивиться на ROS не як на оцінку добре чи погано, а як на індикатор стабільності. Якщо ROS різко змінюється від періоду до періоду без видимих зовнішніх причин — це привід запитати: А чи правильно ми розмежували доходи і витрати між періодами? Напр., якщо в грудні ROS 14%, а в січні 5%, можливо, частина витрат грудня перенесена на січень, щоб показати кращі річні результати перед банком або інвесторами.
Рентабельність активів (ROA — Return on Assets)

Цей показник відповідає на питання: скільки прибутку приносять всі активи, якими володіє компанія. У "Свіжого Хліба" активи на кінець року — 95 млн ₴. Чистий прибуток — 8,4 млн ₴. ROA = 8,4 / 95 = 8,8%.

Здавалося б, цифра нижча за ROS. Але це логічно: активи включають не тільки те, що працює на виручку (печі, автомобілі, запаси борошна), а й те, що просто лежить на балансі (гроші на рахунку, дебіторська заборгованість). Чим більша частка мертвих активів — тим нижча ROA.

Для власника ROA — це показник того, чи правильно розподілені капіталовкладення. Якщо ROA нижча за ставку за кредитами (скажімо, 8,8% проти 12% річних за банківським кредитом), то компанія фактично втрачає гроші, беручи кредити: активи приносять менше, ніж коштують залучені гроші. У такій ситуації краще повернути кредит, ніж тримати гроші в активах.

Для CFO ROA цікава іншим: вона показує, чи немає на балансі активів, які не приносять доходу і не мають реальної вартості. Напр., якщо на балансі числиться старе обладнання, яке вже не використовується, але продовжує амортизуватися — це завищує активи і занижує ROA. CFO може запитати: А чи ми перевіряли це обладнання на знецінення? Чи не пора його списати?

Рентабельність власного капіталу (ROE — Return on Equity)

Це найбільш власницький показник. Він показує, скільки прибутку приносить кожна ₴, вкладена власниками. Власний капітал "Свіжого Хліба" — 52 млн ₴. ROE = 8,4 / 52 = 16,2%.

Це означає, що вкладені власниками гроші дають віддачу 16,2% річних. Для порівняння: депозит у банку дає 12-13%, облігації — 14-15%. ROE 16,2% — це вигідніше, ніж пасивні інвестиції.

Але ROE залежить не тільки від ефективності бізнесу, а й від структури капіталу. Якщо компанія використовує позикові гроші, ROE може бути вищим за ROA. Це називається ефектом *фін. важеля*. У "Свіжого Хліба" позиковий капітал — 43 млн ₴, власний — 52 млн ₴. Співвідношення 0,83:1. Якби компанія взяла більше кредитів, ROE міг би зрости — але разом з ним зріс би і ризик банкрутства при падінні продажів.

Для власника ROE — це головний показник, чи варто вкладати гроші далі в цей бізнес. Якщо ROE стабільно вищий за альтернативну дохідність (депозити, акції інших компаній), то тримати гроші в бізнесі має сенс. Якщо ROE падає нижче 12-13% — краще вивести гроші і вкласти в щось інше.

Для CFO важлива стійкість ROE. Якщо ROE різко зросла без зростання операційної ефективності — це може означати, що компанія скоротила власний капітал через викуп акцій або виплату дивідендів. Це не добре і не погано, але змінює ризиковий профіль. Якщо власний капітал зменшився — фін. стійкість знизилась. CFO відзначить це в аналітичних процедурах і поставить запитання про плани власників щодо подальшого фінансування.

Зв'язок 3 показників: формула Дюпона

Практики рідко дивляться на ROS, ROA і ROE окремо. Їх зручно розглядати у взаємозв'язку:

ROE = ROS × Оборотність активів × Фін. важіль

де *Оборотність активів = Виручка / Активи* (показує, скільки разів активи обернулися за період), а *Фін. важіль = Активи / Власний капітал* (показує, скільки активів припадає на 1 ₴ власного капіталу).

Для "Свіжого Хліба":

ROS = 11,7% (0,117)

Оборотність активів = 120 / 95 = 1,26 разів на рік

Фін. важіль = 95 / 52 = 1,83

ROE = 0,117 × 1,26 × 1,83 = 0,270? Але ж ми отримали ROE 16,2% (0,162). Суперечність?

Річ у тім, що в формулі Дюпона використовується не чистий прибуток, а операційний (EBIT). Тоді:

ROE (за EBIT) = EBIT/Виручка × Виручка/Активи × Активи/Капітал = 14/120 × 1,26 × 1,83 = 0,269 (26,9%).

Але це до вирахування % і податків. Після податків і % — 16,2%.

Цей розрахунок показує власнику, звідки береться дохідність: з маржинальності (ROS), з ефективності використання активів (оборотність) або з кредитного плеча. Якщо ROE висока за рахунок кредитного плеча — це ризиковано. Якщо за рахунок ROS — це стійко. Якщо за рахунок оборотності — це означає, що бізнес швидко обертає гроші (як супермаркет або доставка їжі).

Для "Свіжого Хліба" видно: основна драйвер ROE — ROS (11,7%), оборотність помірна (1,26), плече невисоке (1,83). Це означає, що бізнес заробляє на високій націнці, а не на швидкості обороту або боргах. Це стійка модель, але вона обмежена ринком: якщо конкуренти знизять ціни, ROS впаде і ROE впаде теж.

Показники ліквідності: чи зможемо розплатитися в найближчі місяці

Ліквідність — це здатність компанії вчасно погашати короткострокові зобов'язання (ті, що мають бути погашені протягом 12 місяців). Це про чи вистачить грошей на найближчий місяць, щоб заплатити за борошно, зарплату і комунальні послуги.

Для виробничого бізнесу ліквідність критична: будь-яка затримка платежів постачальникам зупиняє поставки, а затримка зарплати — зупиняє роботу.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)

Формула: Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання.

У "Свіжого Хліба" оборотні активи: запаси (мука, масло, добавки) — 18 млн ₴, дебіторська заборгованість (гроші від клієнтів, які ще не прийшли) — 9 млн ₴, грошові кошти на рахунках — 4,5 млн ₴.

Разом — 31,5 млн ₴.

Короткострокові зобов'язання: кредиторська заборгованість постачальникам — 12 млн ₴, заборгованість по зарплаті — 4 млн ₴, короткострокові кредити — 8 млн ₴, податкові зобов'язання — 3 млн ₴.

Разом — 27 млн ₴.

Current Ratio = 31,5 / 27 = 1,17.

Це означає, що на кожну ₴ боргів є 1,17 ₴ активів, які можна продати або використати. Норма для виробничих підприємств — від 1,5 до 2,5. У "Свіжого Хліба" показник на нижній межі.

Для CFO це сигнал: у нас мало подушки безпеки. Якщо клієнти затримають оплату на тиждень — нам може не вистачити грошей на закупівлю муки. Якщо постачальник вимагатиме передоплату — ми не зможемо її зробити.

Які дії? Або збільшувати оборотні активи (напр., домовитися з клієнтами про передоплату — тоді гроші на рахунку зростуть), або зменшувати короткострокові зобов'язання (перевести частину короткострокових кредитів у довгострокові, домовитися з постачальниками про довші терміни оплати).

Для аудитора Current Ratio нижче 1 — це показник, який вимагає особливої уваги. Не тому що це погано, а тому що така компанія може не пережити раптове падіння продажів. Аудитор перевіряє, чи правильно класифіковані зобов'язання: можливо, кредит, який технічно є короткостроковим, фактично пролонгується кожні 3 місяці протягом 5 років. Тоді його варто вважати довгостроковим, і Current Ratio виглядав би краще.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio або Acid Test)

Розрахунок починається з формули:

Quick Ratio = (Оборотні активи - Запаси) / Короткострокові зобов'язання

Для "Свіжого Хліба" це виглядає так:

- Оборотні активи: 31,5 млн ₴ (запаси 18, дебіторка 9, гроші 4,5)
- Запаси: 18 млн ₴
- Короткострокові зобов'язання: 27 млн ₴ (кредиторка 12, зарплата 4, короткі кредити 8, податки 3)

Quick Ratio = (31,5 - 18) / 27 = 0,5.

Це означає, що якщо постачальники одночасно зажадають негайної оплати, а клієнти затримають платежі, компанія не зможе розрахуватися за рахунок грошей на рахунку та дебіторки, яку можна швидко стягнути. Запасів для покриття цих боргів немає — муку і масло не приймуть як оплату ні постачальники, ні банк.

Як насправді діє CFO при Quick Ratio 0,5:

1, що він бачить — не чисельник, а знаменник. Короткострокові зобов'язання становлять 27 млн ₴. Якщо їх можна зменшити, коефіцієнт зросте без будь-яких змін в активах.

Він бере кредитний договір і дивиться, які з цих 27 млн — це короткострокові кредити (8 млн). Він звертається до банку з пропозицією реструктуризувати цю суму: переоформити її в довгостроковий кредит на 3 роки. Банк погоджується, якщо компанія надасть бізнес-план і покаже, що через 3 роки зможе розрахуватися. Після цього 8 млн переходять із короткострокових у довгострокові зобов'язання. Знаменник стає 19 млн, а Quick Ratio = 13,5 / 19 = 0,71. Коефіцієнт виріс на 42% без жодного руху запасів або дебіторки.

2 — він аналізує кредиторську заборгованість постачальникам (12 млн). Він дзвонить ключовому постачальнику борошна і пропонує: Ми збільшимо обсяг закупівель на 15% за умови, що ви продовжите відстрочку з 30 до 45 днів на наступні півроку. Постачальник погоджується, тому що йому вигідніше продати більше з відстрочкою, ніж втратити клієнта, який може перейти до конкурента. Умови оплати змінюються, але сам борг (12 млн) залишається в знаменнику — це не впливає на Quick Ratio безпосередньо, але дає компанії час, щоб не вимивати гроші зараз.

3 — він працює з дебіторкою, але не нарощує нову, а стягує прострочену. Він бачить, що 1 великий клієнт заборгував 2 млн ₴ із простроченням 15 днів. Він дає завдання комерц. відділу: Або клієнт платить протягом 3 днів, або ми зупиняємо відвантаження. Клієнт платить, тому що йому потрібен хліб. На рахунок приходить 2 млн ₴, дебіторка зменшується на 2 млн, грошові кошти збільшуються на 2 млн. Чисельник Quick Ratio (Оборотні активи - Запаси) не змінюється в сумі, але структура змінюється: менше паперової дебіторки, більше живих грошей. Якщо через це грошей на рахунку стає, скажімо, 6 млн замість 4,5, а дебіторка 7 замість 9, то чисельник все одно 13,5. Але касовий розрив цього місяця вже не загрожує.

Чому не можна просто зменшити запаси або збільшити дебіторку:
Якщо зменшити запаси (не закупити муку), то:
- Оборотні активи зменшаться на суму запасів, яких немає.
- Чисельник (Оборотні - Запаси) залишиться тим самим, тому що менше віднімається від меншого.
- Але виробництво зупиниться через відсутність сировини, виручка впаде, і кредитори подадуть до суду.
Якщо збільшити дебіторку (відвантажити більше в борг), то:
- Оборотні активи зростуть, а з ними й чисельник — коефіцієнт формально покращиться.
- Але грошей на рахунку не стане більше, а ризик неповернення зросте. Через 30 днів, коли треба буде платити постачальникам, грошей все одно не буде, і компанія опиниться в глибшій ямі.
Як аудитор перевіряє цю ситуацію:
Він не дає рекомендацій щодо зменшення запасів. Він дивиться, чи правильно класифіковані борги. Він запитує: А чому цей кредит на 8 млн у короткострокових, якщо ви його рефінансуєте кожні півроку протягом останніх 3 років? За суттю це довгострокове зобов'язання, і його варто перенести — тоді Quick Ratio стане 0,71, що ближче до реальної картини.
Він також перевіряє запаси: чи немає серед них неліквідних позицій, які завищують активи. Якщо на складі лежить упаковка для ексклюзивного сорту хліба, який більше не виробляється, її треба списати. Це зменшить активи, але чисельник Quick Ratio зменшиться на ту саму суму, тому коефіцієнт не зміниться — зате баланс стане чеснішим.
Аудитор фіксує в робочих документах не аудитор рекомендує зменшити запаси, а керівництво отримало від банку згоду на реструктуризацію кредиту, що підтверджено листом банку; зобов'язання на 8 млн перекваліфіковано як довгострокові; Quick Ratio перераховано з урахуванням цього — 0,71.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio)
Найжорсткіший показник: тільки грошові кошти та їх еквіваленти до короткострокових боргів.
Cash Ratio = Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання.
Для "Свіжого Хліба": 4,5 / 27 = 0,17.
Це означає, що ми можемо погасити тільки 17% боргів негайно, використовуючи тільки гроші на рахунку.
Для CFO цей показник — індикатор того, що компанія працює з тонкою касовою дисципліною. Кожен день затримки платежу від клієнта або збій у надходженнях створює ризик. У таких випадках CFO має мати кредитну лінію, що відкрита в банку, але не використовується — це подушка на випадок касового розриву.
Аудитор дивиться на Cash Ratio у поєднанні з графіком погашення кредитів. Якщо в наступному місяці потрібно погасити 6 млн ₴ кредиту, а на рахунку 4,5 млн — значить, компанія вже зараз має шукати джерело покриття. Аудитор перевірить, чи включені у фін. плани ці майбутні платежі, і чи є домовленості про рефінансування.
Показники оборотності: як швидко гроші роблять коло
Оборотність показує, скільки разів за період активи (запаси, дебіторка, кредиторка) обертаються — тобто перетворюються з однієї форми в іншу і повертаються в гроші.
Чим вища оборотність — тим менше грошей заморожено в активах, тим вища ефективність використання капіталу. Але висока оборотність має ціну: напр., робота з мінімальними запасами вимагає надійних постачальників і точної логістики. Збій у поставках — і виробництво зупиняється.
Оборотність запасів (Inventory Turnover)
Показує, скільки разів за рік запаси повністю оновлюються.
Формула: Собівартість реалізованої продукції / Середні запаси.
Для "Свіжого Хліба": собівартість 78 млн ₴, середні запаси за рік — 16 млн ₴ (на початок року 14, на кінець 18). Оборотність = 78 / 16 = 4,9 рази на рік.
Це означає, що запаси повністю оновлюються кожні 365 / 4,9 = 74 дні.
Для CFO це показник того, наскільки ефективно керуються закупівлями. Якщо оборотність знижується (з 5 до 4 разів) — це означає, що на складі накопичується більше запасів. Можливо, купили забагато муки під час сезонного зниження цін, але продажі не зросли. Гроші лежать у запасах, а не працюють.
Якщо оборотність висока (напр., 10 разів на рік) — це може вказувати на проблеми з наявністю товару на складі. Клієнти чекають, а товару немає. Втрата продажів може бути більшою, ніж вигода від низьких запасів.
Для аудитора оборотність запасів — це джерело даних для оцінки ризику вибуття. Якщо оборотність різко падає, але компанія не знижує ціни або не списує запаси — це може означати, що запаси завищені в балансі. Аудитор проведе тест на знецінення запасів (IAS 2), порівнюючи балансову вартість з чистою вартістю реалізації.
Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover)

Показує, як швидко клієнти платять за поставлений товар.
Формула: Виручка від реалізації / Середня дебіторська заборгованість.
Для "Свіжого Хліба": виручка 120 млн, середня дебіторка (початок 8, кінець 9) = 8,5 млн. Оборотність = 120 / 8,5 = 14,1 разів на рік.
Середній термін оплати = 365 / 14,1 = 26 днів.
Це означає, що клієнти платять у середньому через 26 днів після поставки.
Для CFO це ключовий показник роботи з клієнтами. Якщо термін оплати збільшується з 26 до 35 днів — це означає, що або клієнти почали затримувати платежі (ознака фін. проблем у них), або відділ продажів дає більші відстрочки для залучення нових клієнтів. Обидва випадки вимагають рішень: посилити контроль за простроченою дебіторкою, запропонувати знижки за швидку оплату, переглянути умови кредитування клієнтів.
Для аудитора оборотність дебіторки — це показник, який зіставляють із галузевими нормами і з умовами договорів. Якщо за договорами відстрочка 14 днів, а за даними оборотності виходить 26 днів — це означає, що значна частина дебіторки прострочена. Аудитор перевірить резерв сумнівних боргів, чи адекватно він нарахований.
Оборотність кредиторської заборгованості (Payables Turnover)
Показує, як швидко компанія платить своїм постачальникам.
Формула: Собівартість реалізованої продукції / Середня кредиторська заборгованість.
Для "Свіжого Хліба": собівартість 78 млн, середня кредиторка (початок 11, кінець 12) = 11,5 млн. Оборотність = 78 / 11,5 = 6,8 разів на рік.
Середній термін оплати = 365 / 6,8 = 54 дні.
Це означає, що компанія платить постачальникам у середньому через 54 дні після отримання товару.
Для CFO це показник ефективності управління грошовим потоком. Чим довший термін оплати постачальникам (порівняно з терміном отримання грошей від клієнтів) — тим більше безкоштовного фінансування отримує компанія. У "Свіжого Хліба" ми отримуємо від клієнтів через 26 днів, а платимо постачальникам через 54 дні. Різниця в 28 днів — це джерело оборотного капіталу.
Але якщо постачальники почнуть вимагати передоплату або скоротять терміни, ця схема зламається. Тому власник має постійно моніторити відносини з постачальниками: чи не змінюються умови, чи не пропонують конкуренти кращі ціни за умови швидшої оплати.
Для аудитора оборотність кредиторки — це індикатор фін. тиску. Якщо термін оплати збільшується (напр., з 54 до 70 днів) — це може означати, що компанія затримує платежі через брак грошей. Аудитор перевірить, чи не було після звітної дати претензій від постачальників, чи не подавали вони позови до суду.
Операційний цикл і цикл конверсії готівки (Cash Conversion Cycle)
Ці два показники показують, скільки днів гроші компанії перебувають у роботі — від моменту, коли вони витрачені на закупівлю сировини, до моменту, коли вони повертаються на рахунок від клієнта. Різниця між ними — це час, протягом якого компанія користується грошима постачальників безкоштовно.
Для розрахунку потрібні три попередні показники, які ми вже розрахували:
1. Дні обороту запасів (Days Inventory Outstanding, DIO)
Показує, скільки днів у середньому сировина, незавершене виробництво і готова продукція перебувають на балансі, перш ніж бути проданими.
Формула: DIO = (Середні запаси / Собівартість реалізованої продукції) × 365
Для "Свіжого Хліба":
- Середні запаси за рік: (14 + 18) / 2 = 16 млн ₴
- Собівартість реалізованої продукції: 78 млн ₴
DIO = (16 / 78) × 365 = 0,2051 × 365 = 74,9 днів (округлюємо до 74)
Це означає, що від моменту надходження борошна на склад до моменту продажу випеченого хліба проходить у середньому 74 дні.
2. Дні обороту дебіторської заборгованості (Days Sales Outstanding, DSO)
Показує, скільки днів проходить від моменту продажу до моменту, коли гроші від клієнта надходять на рахунок.
Формула: DSO = (Середня дебіторська заборгованість / Виручка) × 365
Для "Свіжого Хліба":
- Середня дебіторка: (8 + 9) / 2 = 8,5 млн ₴
- Виручка: 120 млн ₴
DSO = (8,5 / 120) × 365 = 0,0708 × 365 = 25,9 днів (округлюємо до 26)

Це означає, що в середньому клієнти платять через 26 днів після відвантаження.

3. Дні обороту кредиторської заборгованості (Days Payable Outstanding, DPO)

Показує, скільки днів компанія в середньому користується грошима постачальників — тобто через скільки днів після отримання сировини вона платить.

Формула: DPO = (Середня кредиторська заборгованість / Собівартість реалізованої продукції) × 365

Для "Свіжого Хліба":

- Середня кредиторка: (11 + 12) / 2 = 11,5 млн ₴
- Собівартість: 78 млн ₴

DPO = (11,5 / 78) × 365 = 0,1474 × 365 = 53,8 днів (округлюємо до 54)

Це означає, що компанія платить постачальникам у середньому через 54 дні після отримання товару.

4. Операційний цикл (Operating Cycle)

Операційний цикл показує, скільки днів проходить від моменту надходження сировини до моменту, коли гроші від клієнта надходять на рахунок. Це сума 2 попередніх показників.

Формула: Операційний цикл = DIO + DSO

Для "Свіжого Хліба": Операційний цикл = 74 + 26 = 100 днів

Це означає, що з моменту, коли компанія оплатила сировину (або отримала її з відстрочкою), до моменту, коли вона отримала гроші від клієнта за випечений хліб, проходить 100 днів. У цей період гроші заморожені в запасах і дебіторці.

5. Цикл конверсії готівки (Cash Conversion Cycle, CCC)

Найважливіший інтегрований показник — він показує, на скільки днів компанії потрібно фінансувати свій операційний процес з власних або позикових коштів, враховуючи відстрочку, яку дають постачальники.

Формула: CCC = Операційний цикл - DPO

або: CCC = DIO + DSO - DPO

Для "Свіжого Хліба":

CCC = 100 - 54 = 46 днів

Це означає, що гроші, вкладені в операційний процес (закупівля борошна, випічка, продаж, очікування оплати), повертаються в гроші через 46 днів.

Компанії потрібно мати оборотний капітал на 46 днів роботи. За ці 46 днів вона спочатку оплачує сировину (або в неї настає термін оплати постачальнику), а потім чекає на гроші від клієнтів.

Подивимося на повний ланцюжок:

1. Компанія отримує борошно від постачальника (день 0).
2. Вона має оплатити це борошно через 54 дні (DPO = 54).
3. Вона випікає хліб, продає його — це займає 74 дні (DIO = 74).
4. Потім вона чекає оплати від клієнта ще 26 днів (DSO = 26).
5. Загалом гроші повертаються на рахунок через 100 днів (операційний цикл).
6. Але оскільки постачальник дає 54 дні відстрочки, компанії потрібно дофінансувати тільки 100 - 54 = 46 днів.

На 46-й день після отримання сировини компанія має оплатити постачальника — але грошей від клієнта ще немає (вони прийдуть тільки на 100-й день). Отже, вона має знайти ці гроші — з власного капіталу, кредиту або овердрафту. Цей проміжок і є цикл конверсії готівки.

Для CFO — що дає цей показник**:**

Це прямий індикатор потреби в фінансуванні. Якщо компанія планує зростання продажів, то кожен додатковий мільйон виручки потребує додаткового капіталу на 46 днів.

Розрахунок потреби:

- Компанія хоче збільшити виручку на 12 млн ₴ (на 10%).
- Додаткові запаси + дебіторка, які виникнуть через це зростання, становитимуть:

12 млн × (CCC / 365) = 12 × (46 / 365) = 1,51 млн ₴.

- Це означає, що компанії потрібно додатково 1,5 млн ₴ оборотного капіталу, щоб профінансувати зростання.

Якщо цього капіталу немає (немає вільних грошей, кредитна лінія вичерпана, банк не дає кредит), то зростання зупиниться — компанія просто не зможе оплатити додаткове борошно і зарплату до того, як отримає гроші від нових клієнтів.

Як зменшити цикл конверсії готівки:

Цикл зменшується 3 способами — і кожен має свою ціну та ризики.

Спосіб **1:** Скоротити DIO (зменшити запаси)

Напр., перейти з 74 днів до 60 днів — тобто скоротити запаси на 14 днів роботи.

Розрахунок: 14 днів × (Собівартість / 365) = 14 × (78 / 365) = 14 × 0,214 = 3 млн ₴.

Це означає, що зі складу можна вивільнити 3 млн ₴, які лежать у муці та інших запасах. Але для цього потрібно:
- налагодити поставки точно вчасно (JIT) — що вимагає надійних постачальників і логістики;
- мати можливість докуповувати сировину дрібнішими партіями (що часто дорожче);
- ризикувати зупинкою виробництва, якщо постачальник зірве поставку.
У "Свіжого Хліба" це ризиковано — пекарня не може зупинитися. Якщо муки немає хоча б на два дні, постійні клієнти (мережі супермаркетів) перейдуть до конкурента, і повернути їх буде дуже важко. Тому власник може погодитися на скорочення запасів, але не з 74 до 60, а, скажімо, до 68 днів — обережно, з поступовим тестуванням надійності постачальників.
Спосіб **2:** Скоротити DSO (прискорити оплату від клієнтів)
Напр., скоротити з 26 днів до 20 днів — це означає, що клієнти платитимуть на 6 днів швидше.
Розрахунок: 6 днів × (Виручка / 365) = 6 × (120 / 365) = 6 × 0,329 = 1,97 млн ₴.
Вивільняється майже 2 млн ₴, які раніше були заморожені в дебіторці.
Але як це зробити в реальності?
- Запропонувати знижку 1-2% за оплату протягом 14 днів замість 30. Це коштує грошей — напр., 1% знижки на 120 млн виручки = 1,2 млн ₴ витрат на рік. Але це дає економію на % (1,97 млн ₴ вивільнених коштів × 12% річних = 236 тис ₴ на рік). Чиста вигода — тільки якщо знижка менша за економію на %. У цьому випадку 1,2 млн витрат проти 0,236 млн економії — невигідно.
- Посилити роботу з простроченою дебіторкою — дзвонити, нагадувати, погрожувати зупинкою відвантажень. Це безкоштовно, але може зіпсувати відносини з клієнтами.
Для "Свіжого Хліба" робота з великими мережами обмежує можливості — мережі мають жорсткі умови оплати, і диктувати їм скорочення відстрочки майже неможливо. Тому цей спосіб дає невеликий потенціал.
Спосіб **3:** Збільшити DPO (довше платити постачальникам)
Напр., збільшити з 54 до 60 днів — тобто відтягнути оплату на 6 днів.
Розрахунок: 6 днів × (Собівартість / 365) = 6 × (78 / 365) = 1,28 млн ₴.
Це найдешевший спосіб — він не потребує знижок для клієнтів і не створює ризику зупинки виробництва (сировина вже на складі, платити ми будемо пізніше).
Але цей спосіб має межу: постачальники теж потребують грошей. Якщо постійно затримувати оплату, вони можуть:
- підняти ціну на сировину (компенсуючи свої втрати);
- вимагати передоплату;
- перейти до іншого клієнта, який платить вчасно.
Для "Свіжого Хліба" збільшення DPO з 54 до 60 днів — це додаткова відстрочка на 6 днів для ключового постачальника борошна. Але цей постачальник уже кілька років працює з пекарнею і має власні кредитні зобов'язання перед банком. Якщо пекарня не платить вчасно, постачальник не зможе розплатитися зі своїм банком. Тому компроміс може бути таким: збільшуємо відстрочку з 54 до 60 днів, але натомість збільшуємо обсяг закупівель на 5-10%. Постачальнику вигідно продати більше, навіть з трохи довшою відстрочкою, — і він погоджується.
Для аудитора — як він використовує ці показники**:**
Аудитор не дає рекомендацій, як скоротити цикл. Він дивиться на динаміку CCC за останні 3-5 років і порівнює з галузевими нормами.
Якщо CCC зростає (напр., з 46 до 58 днів), а виручка не зростає пропорційно — це означає, що компанія потребує більше оборотного капіталу, хоча продажі не збільшуються. Питання аудитора: звідки беруться додаткові гроші на фінансування цього подовженого циклу?
Відповіді можуть бути:
- Компанія взяла додатковий кредит — тоді зростають % і знижується чистий прибуток.
- Компанія затримує платежі постачальникам (зростає DPO) — тоді постачальники можуть подати до суду або підняти ціни.
- Компанія використовує власний капітал — але це зменшує кошти для інвестицій або дивідендів.
Якщо CCC зростає, а доступу до кредитів немає — це прямий ризик безперервності діяльності (going concern). У найближчі 12 місяців компанія може не витримати касового розриву, якщо не змінить умови роботи з постачальниками або клієнтами.
Аудитор також перевіряє, чи правильно розраховані складові CCC:
- Чи правильно визначені середні запаси? Можливо, на початок і кінець року запаси були аномально високими або низькими (сезонність) — тоді DIO спотворений, і треба використовувати квартальні дані.

- Чи всі постачальники відображені в кредиторці? Можливо, є кредиторка за необлікованими поставками (напр., сировина прийнята, але документи ще не надійшли) — тоді DPO занижений, а реальний цикл конверсії готівки довший.

Аудитор фіксує в робочих документах не рекомендуємо скоротити цикл, а CCC зріс з 46 до 58 днів за рік, що збільшило потребу в оборотному капіталі на 4,2 млн ₴; керівництво підтвердило відсутність домовленостей про додаткове фінансування; це враховано в оцінці ризику безперервності.

Показники фінансової стійкості: наскільки ми залежимо від кредиторів

Фін. стійкість — це здатність компанії виконувати довгострокові зобов'язання і залишатися платоспроможною навіть у кризових умовах. Це не про чи є гроші зараз, а про чи не стане боргове навантаження непосильним, якщо виручка впаде на 20%.

Коефіцієнт автономії (Equity Ratio)

Показує частку власного капіталу в загальних активах.

Формула: Власний капітал / Активи.

Для "Свіжого Хліба": 52 / 95 = 0,547 або 54,7%.

Це означає, що більше половини активів профінансовано власними коштами. Це відносно стійка позиція. Рекомендована норма для виробничих підприємств — не нижче 50%.

Для CFO високий коефіцієнт автономії означає, що компанія не сильно залежить від кредиторів. Якщо банки різко підвищать ставки або відмовлять у рефінансуванні — компанія переживе. Але є й зворотний бік: якщо власний капітал високий, а прибутковість активів (ROA) нижча за кредитну ставку, то компанія могла б використовувати дешевші позикові гроші і збільшити ROE. Це питання співвідношення ризику і дохідності.

Для аудитора коефіцієнт автономії важливий при оцінці going concern. Якщо частка власного капіталу нижча 30% — це сигнал, що компанія сильно закредитована. Будь-яка економічна турбулентність може призвести до банкрутства. Аудитор перевірить, чи є у компанії ковенанти за кредитами (вимоги банків підтримувати певний рівень власного капіталу). Якщо ковенанти порушуються — банк може зажадати дострокового погашення кредитів, що призведе до касового розриву.

Коефіцієнт фін. важеля (Debt-to-Equity Ratio)

Показує співвідношення позикового і власного капіталу.

Формула: Позиковий капітал / Власний капітал.

Для "Свіжого Хліба": (95 - 52) / 52 = 43 / 52 = 0,83.

Це означає, що на 1 ₴ власного капіталу припадає 83 копійки боргів. Норма — менше 1 для не фінансових компаній.

Для CFO коефіцієнт 0,83 — це зона комфорту. Можна взяти ще кредитів, якщо є прибутковий проект. Але варто пам'ятати: якщо виручка впаде на 20%, а % за кредитами залишаться незмінними, то прибуток впаде набагато сильніше (операційний левередж). Тому рішення про додаткові кредити має ґрунтуватися на прогнозах падіння продажів.

Для аудитора Debt-to-Equity — це індикатор того, як компанія реагує на % ставки. Якщо ставки зростають, а частка боргів велика — це прямий ризик зниження прибутку. Аудитор перевірить, чи зафіксовані в звітності зобов'язання за орендою (IFRS 16) — вони часто збільшують позиковий капітал (зобов'язання з оренди) і зменшують власний капітал (через збільшення активів у вигляді права користування активом). Якщо цього не зробити, коефіцієнт буде завищеним.

Коефіцієнт покриття % (Interest Coverage Ratio)

Показує, скільки разів операційний прибуток покриває % за кредитами.

Формула: EBIT / % до сплати.

Для "Свіжого Хліба": 14 / 2,4 = 5,8.

Це означає, що операційний прибуток у 5,8 разів більший за %. Кредитори вважають нормою коефіцієнт не нижче 3. У цьому сенсі компанія захищена.

Для CFO це показник запасу міцності. Якщо виручка впаде на 20%, EBIT може впасти до 10 млн (якщо знизяться змінні витрати) або до 7 млн (якщо витрати постійні). У 1у випадку покриття стане 10/2,4 = 4,2 — все ще нормально. У 2у — 7/2,4 = 2,9 — межа. CFO має знати структуру витрат, щоб розуміти, яке падіння продажів він може витримати.

Для аудитора Interest Coverage — це важливий елемент аналізу ризику безперервності. Якщо коефіцієнт близький до 1,5 або нижчий — це означає, що будь-яке коливання прибутку може зробити неможливою сплату %. Аудитор перевірить, чи не видані кредити з плаваючою ставкою — зростання ставки на 2% збільшить % на 0,48 млн (з 2,4 до 2,88), що знизить покриття з 5,8 до 4,9. Не критично, але тренд важливий.

Матриця вибору показників: що рахувати в залежності від типу бізнесу

Аудитор, CFO або власник не повинні рахувати всі показники для всіх бізнесів. Це марна трата часу. Потрібно вибрати ті, що дають найбільш значущі сигнали.
Для виробничого бізнесу (як "Свіжий Хліб"):
- Ключові: ROA, оборотність запасів, операційний цикл, Debt-to-Equity.
- Другорядні: Cash Ratio (якщо бізнес має сезонність — важливий).
- Чому: у виробництві основні ризики — це залежання запасів, великі капіталовкладення в обладнання і кредитне навантаження.
Для торговельного бізнесу (оптового або роздрібного):
- Ключові: оборотність запасів (ще вища, ніж у виробництві), оборотність дебіторки (якщо продажі з відстрочкою), операційний цикл, Current Ratio.
- Другорядні: ROE, Interest Coverage (зазвичай низькі кредити).
- Чому: маржа в торгівлі низька, бізнес заробляє на швидкості. Головне — щоб гроші не застрявали в запасах або дебіторці.
Для сфери послуг (консалтинг, IT, маркетинг):
- Ключові: ROS, оборотність дебіторки, Interest Coverage.
- Другорядні: ROA (активів мало, тому ROA завжди висока — неінформативно), оборотність запасів (немає запасів).
- Чому: основні активи — люди, дебіторка і гроші на рахунку. Головне — щоб клієнти платили вчасно і витрати на персонал не перевищували доходи.
Для стартапів або швидкозростаючих компаній:
- Ключові: Cash Ratio, операційний цикл, Interest Coverage.
- Другорядні: ROE (нестабільна, часто від'ємна), ROS (може бути від'ємною на стадії інвестицій).
- Чому: ризик касового розриву найвищий. Якщо гроші закінчаться — стартап загине, навіть якщо бізнес-модель прибуткова в майбутньому.
Для зрілих компаній зі стабільними грошовими потоками (комунальні послуги, енергетика):
- Ключові: ROE, Debt-to-Equity, Interest Coverage.
- Другорядні: оборотність запасів (мінімальна), Cash Ratio (стабільна).
- Чому: основне питання — чи виплачують акціонери дивіденди і чи не перевищує боргове навантаження стабільний грошовий потік.

Як GIAS впливає на управління показниками

У 2025 році в Україні набули обов'язковості GIAS. Це не окремий регуляторний акт, а методологічна база, яка змінює те, як компанії ставляться до своїх фінпоказників.
Яку реальну проблему вирішує GIAS?
До впровадження GIAS багато компаній рахували показники для галочки — щоб банк схвалив кредит або щоб інвестор побачив красиві цифри. Але самі управлінські рішення приймалися на основі відчуттів або політичних домовленостей. Це створювало ситуацію, коли компанія технічно ліквідна за звітністю, але банкрутувала через неправильний вибір KPI.
GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит не просто перевіряв, чи правильно пораховані показники, а оцінював, чи ці показники дійсно використовуються для прийняття рішень. Іншими словами, стандарт змушує компанію відповісти на запитання: А чи знає власник, що його Cash Ratio 0,17, і що він робить, щоб це виправити?
Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?
Якщо компанія рахує показники, але не використовує їх — вона втрачає гроші. Приклад: "Свіжий Хліб" має оборотність запасів 74 дні. Якби керівництво щомісяця бачило цей показник у динаміці, воно б помітило, що торік він був 65 днів. Зростання на 9 днів означає, що на складі залежалося зайвої муки на 1,5 млн ₴. Якби ці гроші лежали на рахунку, компанія заощадила б на % (1,5 млн × 12% = 180 тис ₴ на рік) або вклала б їх у нове обладнання, що принесло б додатковий прибуток.
Без системного використання KPI ця втрата залишається непоміченою доти, доки не виникне касовий розрив. А тоді виправляти ситуацію буде дорожче (екстрений кредит під 25% річних або продаж активів з дисконтом).
Як саме аудитор перевіряє не дотримання GIAS, а корисність функції?
Аудитор не перевіряє, чи є в компанії наказ про затвердження KPI. Він дивиться на факти:
- Чи включені показники в бонусну систему менеджерів? Наприклад, чи отримує комерц. директор бонус за зниження оборотності дебіторки нижче 25 днів? Якщо ні — значить, показник не впливає на рішення.

- Чи обговорюються показники на оперативних нарадах? Аудитор може запитати протоколи нарад або поговорити з керівниками виробництва. Якщо вони не знають, що таке ROS або операційний цикл — значить, ці цифри існують тільки у звіті для банку.
- Чи змінювалися операційні дії у відповідь на зміну показників? Напр., коли Current Ratio впав нижче 1,2, чи було прийнято рішення скоротити закупівлі або домовитися з банком про овердрафт? Якщо ні — показник був безкорисним.

Аудитор фіксує в робочих документах не відповідність стандарту, а ланцюжок: показник розрахований → переданий керівництву → керівництво прийняло рішення X → рішення вплинуло на показник Y. Якщо цього ланцюжка немає, аудитор робить висновок про неефективність системи управління і пропонує керівництву рекомендацію (не зобов'язання, а пропозицію) змінити підхід. Бо GIAS не змушує компанію бути ефективною, він змушує компанію бачити, де вона неефективна — і це вже вибір власника, чи реагувати.

Ситуаційний приклад: як показники ведуть до рішення

Команда "Свіжого Хліба" отримує квартальний фін. звіт. Ось основні показники порівняно з попереднім кварталом:

Показник	Поточний квартал	Минулий квартал	Зміна
ROS	11,7%	12,3%	-0,6 п.п.
ROA	8,8%	9,2%	-0,4 п.п.
Оборотність запасів (дні)	74	68	+6 днів
Оборотність дебіторки (дні)	26	23	+3 дні
Current Ratio	1,17	1,25	-0,08
Debt-to-Equity	0,83	0,79	+0,04

Керівництво бачить кілька тривожних трендів: падає рентабельність, зростають дні обороту запасів і дебіторки, знижується ліквідність.

Аналіз:

1. Падіння ROS на 0,6 п.п. при стабільній виручці означає, що зросли витрати. Перевіряємо собівартість: виявилося, що мука подорожчала на 5%, але компанія не підвищила ціни на хліб, боячись втратити клієнтів. Рішення: або підняти ціни на 3-4%, або знайти альтернативного постачальника муки.

2. Оборотність запасів зросла з 68 до 74 днів. Перевіряємо склад: закуплено на 700 тис ₴ муки більше, ніж потрібно за планом продажів. Причина — постачальник запропонував знижку 8% за велике замовлення. Але гроші заморожені, і це знижує Current Ratio. Рішення: у майбутньому порівнювати вигоду від знижки з вартістю замороженого капіталу (8% знижки дають економію 56 тис ₴, але 700 тис ₴ лежать 74 дні замість 68 — це додаткові % = 700 × 12% × (6/365) = 1,4 тис ₴). Знижка вигідніша, але треба переконатися, що ліквідність не постраждає.

3. Оборотність дебіторки зросла з 23 до 26 днів. Перевіряємо клієнтів: 1 великий роздрібний мережевий клієнт затримує оплату на 10 днів, мотивуючи це своїми касовими проблемами. Рішення: запропонувати цьому клієнту знижку 1% за оплату протягом 14 днів або перейти на передоплату для нових замовлень. Розраховуємо: заборгованість цього клієнта — 2 млн ₴. Знижка 1% коштує 20 тис ₴, але це прискорить оплату на 10 днів і покращить Cash Ratio. Якщо не вжити заходів, дебіторка зростатиме далі, і Current Ratio може впасти нижче 1,1 — що викличе запитання банку.

4. Debt-to-Equity зріс через те, що компанія взяла короткостроковий кредит на поповнення оборотного капіталу (через затримки дебіторки). % за цим кредитом — 16% річних, що знижує чистий прибуток. Рішення: якщо вдасться прискорити дебіторку, кредит можна повернути достроково і зекономити на %.

Управлінське рішення після аналізу:

CFO приймає три рішення:

- Підвищити ціни на 3% на всі види хліба з наступного місяця (ризик втрати 2% клієнтів, але зростання ROS на 1,2 п.п. дасть додатковий прибуток 1,4 млн ₴ на рік).
- Запровадити систему бонусів для менеджера зі збуту за скорочення днів дебіторки нижче 24 днів (бонус 5% від річного окладу, що становить 25 тис ₴ — але це скоротить заморожені кошти на 1,5 млн ₴, що заощадить 180 тис ₴ %).
- Переглянути графік закупівель муки, закуповуючи на 2 тижні роботи замість 4 (зменшить запаси на 30%, скоротить дні обороту з 74 до 60, вивільнить 5,4 млн ₴, які можна спрямувати на погашення кредиту).

Аудитор фіксує ці рішення як доказ того, що показники використовуються для управління. У висновку він зазначає, що система KPI є функціональною (відповідає логіці GIAS), хоча самі показники на момент аудиту

перебувають у зоні, що потребує уваги. Це не оцінка добре/погано, а констатація: компанія бачить ризики і реагує на них.

Резюме: показники як компас, а не як карта

Жоден показник не дає готової відповіді. Він дає запитання. Якщо ROS падає — запитайте, що змінилося у витратах або цінах. Якщо Current Ratio нижче 1,2 — запитайте, чи є доступ до кредитної лінії. Якщо операційний цикл зростає — запитайте, чи не росте бізнес швидше, ніж дозволяє оборотний капітал.

Практична цінність показників — не в тому, щоб досягти ідеальних цифр, а в тому, щоб вчасно помічати, коли бізнес змінюється не в той бік, який ви очікували. Для власника це економія грошей, які могли б піти на екстрені кредити або втрачені можливості. Для аудитора — це інструмент, що дозволяє зосередити перевірку там, де найвищі ризики, а не перевіряти все підряд.

Від показників до рішень: як CFO управляє фінрезультатом

Показники — це діагностика, а не рецепт

Ми розглянули ключові фінпоказники, навчилися їх розраховувати та інтерпретувати. Побачили, що рентабельність "Свіжого Хліба" вища за середню по ринку, але швидка ліквідність — у зоні, яка потребує уваги. Але CFO не зупиняється на діагностиці. Його робота починається там, де закінчується аналіз: він має прийняти рішення.

Цей розділ — про те, як CFO перетворює цифри на дії. Ми розглянемо три речі:

1, алгоритм дій при відхиленнях: що робити в 1у, 2у і 3ю чергу, коли показник виходить за межі норми. Не можна зробити, а що реально працює в конкретних ситуаціях.

2, як використовувати показники для бюджетування і прогнозування. CFO не просто дивиться в минуле — він будує плани на наступний рік і розуміє, які ресурси для цього знадобляться.

3, тригери і межі: коли CFO повинен реагувати негайно, а коли — просто спостерігати. Система раннього попередження, яка дозволяє не доводити до кризи.

Цей розділ не дублює попередній. Ми не будемо повторно пояснювати формули — ми покажемо, як ними користуватися в реальному робочому ритмі.

Алгоритм дій при відхиленнях: що робити в 1у чергу

CFO отримує щомісячний управлінський звіт. Він бачить, що деякі показники погіршилися порівняно з минулим місяцем або з планом. Його завдання — не панікувати, а діяти за системою.

У будь-якій ситуації алгоритм однаковий:

Крок **1.** Відокремити сезонні коливання від тренду.

Запитання CFO: Це разове відхилення чи системна зміна? Напр., у грудні запаси завжди вищі через передсвятковий ажіотаж, а в січні — нижчі. Якщо оборотність запасів упала в грудні, це може бути нормою. Але якщо вона впала в травні — це тренд.

Що робить CFO: він порівнює поточний показник з аналогічним періодом минулого року. Якщо в минулому році в травні запаси також були високими — це сезонність, тривога хибна. Якщо ні — переходимо до кроку 2.

Крок **2.** Розкласти показник на складові і знайти джерело зміни.

Зрозуміти, що саме змінилося. CFO не дивиться на загальне падіння рентабельності, він дивиться на її складові.

Напр., рентабельність продажів впала. CFO відкриває звіт про прибутки і збитки і питає:

- Виручка змінилася? Якщо ні — проблема у витратах.
- Які витрати зросли? Собівартість (сировина, електроенергія) чи операційні витрати (оренда, зарплата)?
- Якщо зросла собівартість — це через ціни постачальників чи через збільшення обсягів виробництва?
- Якщо зросли операційні витрати — це разове (ремонт обладнання) чи постійне (найняли нових працівників)?

Тільки після цього CFO бачить, де саме треба діяти. Якщо подорожчала мука — він має або підняти ціни на хліб, або знайти іншого постачальника. Якщо зросла зарплата — він має переглянути штатний розклад або продуктивність праці.

Крок **3.** Оцінити, які важелі доступні, а які — ні.

CFO не працює в ідеальному світі. Він не може просто зменшити запаси або прискорити оплату від клієнтів — у кожного рішення є обмеження.

Він оцінює доступні важелі за 3 критеріями:

- *Швидкість*: як швидко це дасть результат? Якщо треба терміново (касовий розрив за тиждень) — підійде тільки реструктуризація кредитів або овердрафт. Якщо часу більше — можна працювати з постачальниками або клієнтами.

- *Ціна*: скільки коштує кожен важіль? Знижка за передоплату клієнтам зменшує маржу. Збільшення відстрочки постачальникам може підвищити ціну сировини. CFO порівнює цю ціну з альтернативою — напр., з вартістю кредиту.
- *Ризик*: що станеться, якщо важіль не спрацює? Якщо постачальник не погодиться на довшу відстрочку — доведеться шукати іншого, і це може зайняти місяці. Якщо клієнти не приймуть підвищення цін — продажі впадуть.

На основі цього аналізу CFO обирає 1 або два важелі, які дають максимальний ефект з мінімальними ризиками.

Крок **4.** Прийняти рішення і зафіксувати план дій.

Останній крок — формалізувати рішення. CFO не говорить треба щось зробити з запасами. Він говорить: До кінця кварталу ми оптимізуємо управління оборотними коштами. Скорочуємо розмір кожної партії закупівлі борошна на 15%, переходячи на більш часті поставки (дрібними партіями 4 рази на місяць замість 2), без зниження критичного залишку сировини. Це дозволить не заморожувати гроші у великих залишках на складі. Відповідальний — директор з постачання. Контроль — щотижневий звіт про залишки на складі.

Цей план має бути вимірним, з конкретними термінами і відповідальними. Без цього рішення залишаються добрими намірами.

Як цей алгоритм працює на практиці: ситуація з падінням рентабельності продажів

"Свіжий Хліб" отримує квартальний звіт: рентабельність продажів впала більше, ніж зазвичай в цей період. CFO запускає алгоритм:

Крок **1.** Він порівнює з аналогічним кварталом минулого року. Минулого року падіння було меншим. Це не просто сезонність — це тренд.

Крок **2.** Він відкриває звіт про витрати. Виручка залишилась на рівні плану. Собівартість зросла. Усередині собівартості він бачить: подорожчала мука та електроенергія. Операційні витрати не змінилися. Джерело проблеми — зовнішні ціни на сировину та енергоносії.

Крок **3.** Він оцінює важелі:

- Підвищити ціни на хліб: швидко (можна з наступного тижня), але ризик — втрата клієнтів. Конкуренти не підвищували.
- Знайти іншого постачальника муки: повільно (переговори, тестування якості — 2-3 місяці), але потенційно дешевше.
- Переглянути рецептуру: використовувати дешевші сорти борошна — швидко, але може вплинути на якість хліба.
- Знизити інші витрати (напр., оптимізувати логістику або енергоспоживання): середній термін, без ризику для якості.

CFO вибирає комбінацію: підвищити ціни на найпопулярніші сорти хліба (помірно, щоб не втратити клієнтів), одночасно почати переговори з 2 альтернативними постачальниками муки. Якщо переговори вдадуться — через кілька місяців ціни на муку знизяться, і тоді можна буде повернути ціни на хліб до попереднього рівня.

Крок **4.** Він фіксує план:

- З 1-го числа наступного місяця — нові ціни на окремі види хліба (додаток до наказу).
- Директору з закупівель — до кінця місяця надати комерційні пропозиції від 2 нових постачальників муки з аналізом якості та логістики.
- Щотижневий моніторинг обсягів продажів — якщо падіння перевищить допустимий рівень, повернути ціни і запустити план Б (перегляд рецептури).

Бюджетування і прогнозування: як показники стають планом

CFO працює не тільки з минулим — він будує майбутнє. Кожен бюджетний рік починається з того, що CFO використовує показники попереднього періоду як базу для планування. Але він не просто екстраполює минулі цифри — він моделює, як зміни в бізнесі вплинуть на ці показники.

Бюджет виручки і рентабельності

CFO починає з плану продажів. Комерц. директор каже: У наступному році ми плануємо збільшити виручку — за рахунок виходу в два нових регіони і запуску нової лінійки продукції.

CFO бере цей план і накладає на нього фін. обмеження. Він оцінює, як зміниться структура витрат: нові регіони мають вищі логістичні витрати, нова лінійка має вищу маржу. Середня маржинальність може трохи знизитися. CFO закладає це в бюджет і перевіряє, чи залишиться рентабельність продажів у допустимих межах.

Далі він оцінює, як зміниться потреба в оборотному капіталі. Запуск нових регіонів означає додаткові запаси на нових складах. Нова лінійка потребує нових інгредієнтів, які поки не закуплені. CFO розуміє, що дні

обороту запасів зростуть. Нові клієнти не мають історії платежів — ризик затримок вищий, тому дні обороту дебіторки теж зростуть. Нові постачальники можуть вимагати передоплати, що скоротить період оплати кредиторської заборгованості.
Це означає, що цикл конверсії готівки подовжиться. CFO оцінює, наскільки — приблизно на кілька тижнів. Він переводить це в гроші: зростання виручки, помножене на подовження циклу, дає додаткову потребу в фінансуванні. Якщо ця потреба перевищує наявні ресурси — компанії доведеться брати кредит або скорочувати дивіденди.
CFO включає це в бюджет: якщо зростання фінансується за рахунок кредиту, додаткові % зменшать чистий прибуток. Якщо за рахунок власного прибутку — значить, цього прибутку не буде виплачено як дивіденди, що може не сподобатися власникам. Він готує обидва варіанти і представляє їх на затвердження.
Прогнозування чутливості (стрес-тести)
Але CFO не зупиняється на 1 плані. Він будує кілька сценаріїв:
Сценарій *оптимістичний*: нові регіони дають запланований приріст, маржа не падає, клієнти платять вчасно. Показники залишаються на рівні плану. Додаткове фінансування — тільки те, що вже закладено.
Сценарій *базовий*: виручка зростає трохи менше плану, нові клієнти іноді затримують оплату. Цикл конверсії готівки подовжується трохи більше, ніж очікувалося. Потреба в капіталі зростає, але в межах кредитної лінії.
Сценарій *песимістичний*: нові регіони дають мінімальний приріст, ціни на сировину зростають додатково, клієнти затримують оплату значно довше, а постачальники скорочують відстрочку. Рентабельність продажів падає нижче допустимого рівня, цикл конверсії готівки подовжується критично. Компанії знадобиться значно більше фінансування, ніж планувалося, і при цьому вона втратить частину прибутку.
CFO готує план дій для песимістичного сценарію: заздалегідь домовляється з банком про збільшення кредитної лінії (на випадок, якщо знадобиться), обговорює з власниками можливість скорочення дивідендів у разі потреби, визначає статті витрат, які можна скоротити в 1у чергу (маркетинг, рекрутинг, відрядження).
Як CFO приймає рішення на основі сценаріїв:
На основі цих сценаріїв CFO приймає рішення:
- Він затверджує базовий бюджет із плановим зростанням.
- Він закладає в бюджет консервативні оцінки за дебіторкою і кредиторкою, щоб мати запас.
- Він ініціює переговори з банком про кредитну лінію з можливістю не використовувати її без штрафів — це створює подушку на випадок песимістичного сценарію.
- Він включає в бюджет щомісячний перегляд фактичних показників і порівняння з плановими. Якщо через кілька місяців рентабельність буде нижчою за планову — запускається план скорочення витрат.

Система тригерів: коли реагувати негайно

CFO не може постійно стежити за всіма показниками. Йому потрібна система, яка сама подає сигнал, коли щось виходить за межі норми. Це називається системою тригерів.
Тригер — це попередньо встановлене граничне значення показника, при досягненні якого CFO зобов'язаний вжити заходів. Тригери бувають 2 рівнів:
- Жовтий рівень (попередження): показник наближається до критичної межі. Потрібен моніторинг і підготовка плану дій, але рішення можна відкласти на кілька днів або тижнів.
- Червоний рівень (негайна дія): показник перетнув критичну межу. Потрібні негайні дії — протягом доби-двох.

Як CFO встановлює тригери для "Свіжого Хліба":
Для ліквідності:
- Жовтий рівень: поточна ліквідність опускається до рівня, нижче якого банк може запитати додаткові гарантії. Дія: CFO готує перелік активів, які можна продати або закласти, і починає попередні переговори з банком про продовження кредитної лінії.
- Червоний рівень: поточна ліквідність опускається до рівня, коли компанія не зможе погасити поточні борги за рахунок оборотних активів. Дія: CFO негайно скликає нараду з комерц. директором і директором з постачання. Приймається рішення про зупинку відвантажень клієнтам з простроченою дебіторкою, перегляд графіка платежів постачальникам, активація кредитної лінії.

Для рентабельності:
- Жовтий рівень: рентабельність продажів падає більше, ніж на звичайне сезонне коливання, без видимих зовнішніх причин. Дія: CFO доручає фінвідділу детальний аналіз витрат — постатейно, порівняно з минулим роком. Результат — через тиждень на стіл.
- Червоний рівень: рентабельність продажів падає нижче мінімально допустимого рівня, нижче якого бізнес стає збитковим з урахуванням %. Дія: CFO ініціює екстрену нараду з власниками. Варіанти: підвищення цін (навіть з ризиком втрати клієнтів), скорочення персоналу, закриття нерентабельних напрямків.

Для циклу конверсії готівки:
- Жовтий рівень: цикл подовжується на кілька днів порівняно з планом. Дія: CFO перевіряє, де саме сталося подовження — у запасах, дебіторці чи кредиторці. Якщо в запасах — доручає директору з постачання переглянути графік закупівель. Якщо в дебіторці — доручає комерц. відділу посилити роботу з простроченими клієнтами.
- Червоний рівень: цикл подовжується настільки, що компанія потребує додаткового фінансування, яке не було закладено в бюджет. Дія: CFO негайно оцінює, скільки ще днів компанія може працювати без залучення нових коштів. Якщо запас часу вичерпується — активація кредитної лінії, переговори з постачальниками про відстрочку, зупинка інвестиційних проектів.
Для боргового навантаження:
- Жовтий рівень: борги наближаються до власного капіталу. Дія: CFO готує план зниження боргового навантаження (продаж непрофільних активів, скорочення інвестицій, рефінансування під нижчі ставки).
- Червоний рівень: операційного прибутку ледь вистачає на виплату %. Дія: CFO негайно зв'язується з банками і попереджає про можливі затримки платежів, одночасно ініціює екстрене скорочення всіх необов'язкових витрат.
Як ця система працює на практиці:
У "Свіжого Хліба" встановлено автоматичний моніторинг. Кожного ранку фінвідділ завантажує дані з облікової системи, порівнює фактичні показники з тригерними значеннями. Якщо жоден тригер не спрацював — CFO отримує звіт без жодних позначок і може займатися поточними справами.
Якщо спрацював жовтий тригер — CFO отримує сповіщення із зазначенням, який показник і наскільки відхилився. Він має кілька днів, щоб підготувати план дій. Якщо він не реагує протягом встановленого терміну — система автоматично підвищує рівень до червоного.
Якщо спрацював червоний тригер — CFO отримує сповіщення негайно (на телефон, у месенджер). Він зобов'язаний протягом кількох годин скликати нараду з ключовими менеджерами, а протягом доби — прийняти рішення і повідомити власників.
Приклад спрацювання червоного тригера:
Після святкового періоду поточна ліквідність впала нижче червоного рівня. CFO отримує сповіщення вранці. Протягом години він проводить нараду з фінвідділом: з'ясовується, що дебіторка зросла через те, що два великі клієнти затримали оплату.
Протягом 2 годин CFO зв'язується з комерц. директором: Ми зупиняємо всі відвантаження цим клієнтам до моменту оплати. Також ти зв'язуєшся з ними і попереджаєш, що якщо оплата не надійде найближчим часом, ми зупиняємо співпрацю.
Протягом 3 годин CFO дзвонить у банк: Ми хочемо активувати кредитну лінію на період до кількох місяців — для покриття касового розриву. Банк підтверджує готовність.
Протягом декількох днів 1 клієнт оплачує борг повністю, 2й — частково з обіцянкою доплатити через тиждень. Поточна ліквідність виходить із червоної зони. CFO повертається до звичайного режиму, але залишає моніторинг цих клієнтів на посиленому контролі наступні два місяці.
Як CFO використовує показники для стратегічних рішень
Окрім оперативного управління, CFO використовує показники для прийняття великих рішень: інвестувати в нове обладнання, виходити на новий ринок, купувати інший бізнес або продавати частину активів.
Рішення про інвестиції:
До CFO звертається тех. директор: Давайте купимо нову піч для випічки — вона збільшить потужність на 20%. CFO оцінює:
1. Як це вплине на рентабельність активів? Активи зростуть на суму інвестиції. Якщо додатковий прибуток від нової печі буде пропорційним, рентабельність активів може трохи зрости або впасти. CFO рахує, скільки років окупатиметься інвестиція з чистого прибутку.
2. Як це вплине на боргове навантаження? Якщо інвестиція фінансується за рахунок кредиту, борги зростуть, а власний капітал не зміниться. CFO перевіряє, чи не перевищить співвідношення боргу до власного капіталу допустимий рівень, встановлений банком.
3. Як це вплине на операційну ефективність? Нова піч може бути енергоефективнішою, що знизить собівартість. Вона може дозволити випікати більше хліба з тим самим запасом борошна — отже, оборотність запасів покращиться. Але це залежить від того, чи є попит на додатковий обсяг.
CFO робить висновок: інвестиція дає певну віддачу, але вона збільшує боргове навантаження. Він рекомендує власникам або відкласти інвестицію, поки компанія не накопичить більше власного капіталу, або шукати дешевше обладнання (напр., вживане), або розглянути лізинг.

Рішення про вихід на новий ринок:

До CFO звертається комерц. директор: Давайте вийдемо в сусідню область, орендуємо приміщення, запустимо доставку. CFO оцінює:

1. Як зміниться рентабельність? Новий ринок має нижчі ціни, вищі логістичні витрати. Маржа на цьому напрямку буде нижчою. Якщо новий напрямок становитиме значну частку виручки, загальна рентабельність знизиться. CFO перевіряє, чи залишиться вона в допустимих межах.

2. Як зміниться потреба в оборотному капіталі? Нові клієнти — невідомі, ризик затримок вищий. Нові склади — додаткові запаси. Нові постачальники — можуть вимагати передоплати. CFO оцінює, наскільки подовжиться цикл конверсії готівки.

3. Яка додаткова потреба в капіталі? Якщо новий ринок дасть певний приріст виручки, а цикл подовжиться на кілька тижнів, компанії знадобляться додаткові гроші. CFO перевіряє, чи є ці гроші у вигляді вільного прибутку або кредитної лінії.

CFO рекомендує: виходити на новий ринок, але поетапно — спочатку укласти договори з кількома великими клієнтами з передоплатою (щоб не створювати дебіторку), орендувати склад на частину потужності (щоб запаси були нижчими). Це зменшить додаткову потребу в капіталі і дозволить компанії профінансувати зростання з власних коштів.

Резюме: CFO не рахує показники — він керує ними

CFO відрізняється від фін. аналітика тим, що він не зупиняється на розрахунках. Він отримує цифри, бачить відхилення, приймає рішення і контролює їх виконання. Його робота — це безперервний цикл: діагностика → аналіз варіантів → рішення → дія → моніторинг → знову діагностика.

Система тригерів дозволяє йому не тримати всі показники в голові — вона автоматично сигналізує про проблеми. Бюджетування зі сценаріями дозволяє йому готуватися до різних варіантів розвитку подій — не чекаючи, поки проблема стане незворотною.

Для власника CFO — це людина, яка перетворює фінзвітність на план дій. Він не говорить у нас впала рентабельність. Він говорить ми підвищуємо ціни на окремі види хліба, починаємо переговори з новими постачальниками і через місяць повертаємо рентабельність до планового рівня.

Звітність для власників та інвесторів

Для кого ця звітність і навіщо вона потрібна

CFO готує багато звітів. Для податкової — за встановленими формами. Для банку — з акцентом на ліквідність і боргове навантаження. Для статистики — мінімальний набір показників. Але найважливіша звітність — та, яку він готує для власників.

Власники — це люди, які вклали свої гроші в бізнес. Вони хочуть знати, чи примножуються їхні інвестиції, чи є ризики, чи правильно працює найнятий менеджмент. Але вони не є фінансистами. Вони не хочуть бачити баланс з усіма його рядками і звіт про рух грошових коштів із десятками коригувань. Вони хочуть отримувати чіткі відповіді на три питання:

1. Скільки ми заробили?
2. Куди пішли гроші?
3. Що буде далі?

Завдання CFO — перетворити складну фін. реальність на зрозумілі відповіді. Не спрощуючи до примітивізму, але й не перевантажуючи деталями, які власнику не потрібні.

Розділ — як будувати комунікацію з власниками. Яку інформацію їм надавати, у якому форматі, з якою частотою. Як пояснювати цифри так, щоб вони ставали основою для рішень. Як відповідати на запитання, які виникають у власників після прочитання звіту.

Розділ поділено на 4 частини. 1 — про те, які звіти отримує власник і чому саме ці, а не інші. 2 — про структуру управлінської звітності: як вона будується і чим відрізняється від фінансової. 3 — про мистецтво пояснювати цифри не фінансистам. 4 — про частоту і формат подання звітів, залежно від типу власників і стадії бізнесу.

Які звіти отримує власник

Власник не отримує повний пакет фінзвітності в тому вигляді, в якому її подають у податкову або складають за МСФЗ. Він отримує кілька ключових документів, кожен з яких відповідає на 1 з 3 головних питань.

Звіт про прибутки та збитки (управлінський варіант)

Цей звіт показує, скільки грошей заробив бізнес за звітний період. Але він відрізняється від податкового варіанта.

1, він будується за принципом внески — повернення. CFO групує доходи і витрати не за бухрахунками, а за бізнес-напрямками. Власник бачить: Скільки приніс хліб, скільки — випічка, скільки — доставка. Йому не потрібна деталізація зарплата адмінперсоналу або амортизація печі № 3, йому потрібно зрозуміти, які частини бізнесу працюють, а які — ні.
2, цей звіт включає показники, яких немає в офіційній звітності. Маржинальний прибуток (виручка мінус змінні витрати) — щоб бачити, скільки грошей залишається на покриття постійних витрат. EBITDA (прибуток до вирахування %, податків і амортизації) — щоб порівнювати бізнес з іншими компаніями незалежно від структури фінансування і податкового навантаження. Чистий прибуток — те, що реально залишиться власнику після всіх витрат.
3, цей звіт завжди містить порівняння з планом і з минулим періодом. Власник бачить не тільки ми заробили 8,4 млн, а й ми заробили на 5% більше, ніж планували, і на 8% більше, ніж у минулому році. Без порівняння цифра не має сенсу.
Звіт про рух грошових коштів (прямий метод)
Цей звіт показує, куди реально пішли гроші. Власника не цікавить, що прибуток є, а грошей немає — він хоче бачити, звідки взялися гроші і на що вони витрачені.
CFO будує цей звіт за прямим методом: показує всі надходження і всі виплати за період. Не коригування, не операції без руху грошей, а реальні гроші. Надходження від клієнтів. Виплати постачальникам, персоналу, податкам, кредитам.
Власник бачить: Ми отримали від клієнтів 110 млн, заплатили постачальникам 65 млн, персоналу 18 млн, податків 6 млн, % 2,4 млн — залишилось 18,6 млн. З них 10,2 млн пішло на нове обладнання, 4,2 млн — на погашення кредитів, 4,2 млн — власнику дивідендами.
Це дає йому відповідь на 2е запитання: Куди пішли гроші? — і дозволяє контролювати інвестиційні рішення менеджменту.
Звіт про чистий робочий капітал
Це найменш очевидний, але 1 із найважливіших звітів. Він показує, скільки грошей заморожено в операційному циклі і як це змінюється.
CFO показує власнику: Наш чистий робочий капітал (дебіторка + запаси - кредиторка) становить 15 млн (9 + 18 - 12). Це означає, що ми вклали 15 млн у те, щоб бізнес працював. Якщо ми хочемо зростати, нам знадобиться ще 3-4 млн додаткового капіталу.
Для власника це критична інформація. Якщо він планує забирати гроші з бізнесу (дивіденди), він повинен розуміти, скільки грошей потрібно залишити, щоб бізнес не зупинився.
Короткий звіт про ключові показники (дашборд)
Це 1 аркуш, на якому CFO збирає найважливіші цифри: виручка, прибуток, рентабельність, ліквідність, боргове навантаження. Часто — у вигляді графіків або кольорових індикаторів.
Власник відкриває цей звіт і за 30 секунд розуміє загальну картину. Якщо індикатори зелені — бізнес у порядку. Якщо жовті — є питання, які треба обговорити. Якщо червоні — потрібні негайні рішення.
Цей звіт не замінює детальні звіти, але дозволяє власнику не поринати в деталі щоразу — він знає, де потрібно зосередитися.

Як структурувати управлінську звітність

Управлінська звітність відрізняється від фінансової не тільки змістом, а й структурою. Вона будується за принципом від загального до конкретного.
Рівень **1:** головна сторінка (краткий огляд)
Це резюме для власника, який має обмаль часу. На 1 сторінці:
- Ключові підсумки: виконання плану за прибутком, грошовим потоком, ключовими показниками.
- Основні події періоду: що сталося важливого (запуск нового продукту, зміна цін, вихід на новий ринок, значні інвестиції).
- Основні ризики: що турбує CFO в найближчій перспективі (зростання цін на сировину, затримки платежів, кадрові питання).
- План дій: що CFO пропонує зробити в наступному періоді.

Цей рівень дає власнику відповідь на 3є запитання: Що буде далі? — і дозволяє йому зрозуміти, чи потрібна його участь у рішеннях.
Рівень **2:** основні звіти (деталізація)
Якщо власник хоче заглибитися, він відкриває детальні звіти:
- Розгорнутий звіт про прибутки і збитки з розбивкою за напрямками, регіонами, продуктами.
- Звіт про рух грошових коштів з поясненнями основних змін.

- Детальна структура чистого робочого капіталу.
- Розрахунок ключових показників з поясненнями відхилень.

Цей рівень дозволяє власнику побачити, як саме були отримані цифри з 1о рівня. Якщо прибуток зріс, він бачить за рахунок чого. Якщо впав — де саме.

Рівень **3:** аналітичні додатки (повна прозорість)

3й рівень — це все, що залишилося за межами перших 2. Деталізація витрат до рівня первинних документів, аналіз дебіторської заборгованості за кожним клієнтом, запаси за кожною позицією, детальний звіт про інвестиції. Цей рівень використовується для перевірки, коли власник має сумніви або коли це потрібно для великих рішень.

Така трирівнева структура дозволяє CFO адаптувати звітність під різні ситуації. Щомісяця власник отримує 1й рівень. Якщо йому потрібно більше — він отримує 2й. Якщо він хоче перевірити конкретну цифру — він отримує 3й.

Як пояснювати цифри не фінансистам

Найскладніша частина роботи CFO — говорити з власником однією мовою. Власник знає свій бізнес, розуміє продукт, клієнтів, конкурентів. Але він не живе у світі балансів і звітів про рух грошових коштів.

CFO має перекладати фін. мову на мову бізнесу.

Замість знизилася рентабельність — ми почали менше заробляти з кожної ₴ виручки, тому що подорожчало борошно

1й варіант — діагноз, 2й — причина. Власнику потрібна причина. CFO не зупиняється на констатації факту, він пояснює, що стоїть за цифрою.

Замість рентабельність повернеться до норми — через три місяці у нас будуть нові контракти з постачальниками з нижчими цінами, тоді ми повернемо маржу

Власнику потрібна конкретика. Не обіцянка, а план з термінами.

Замість зріс чистий робочий капітал — ми вклали на 2 млн більше в запаси, щоб забезпечити виробництво наступні два місяці, інакше ми б не витримали пікового попиту

Власник має розуміти, що зростання робочого капіталу — це не втрата грошей, а тимчасове їх заморожування з конкретною метою.

Замість потрібно скоротити витрати на персонал — якщо ми оптимізуємо графік змін і скоротимо надурочні, то зекономимо 10% фонду оплати без звільнень

Власник не хоче звільняти людей. Йому потрібно бачити, що CFO шукає рішення без втрати якості або соціальних конфліктів.

Дві головні техніки пояснення:

Техніка **1.** Від знайомого до незнайомого.

CFO починає з того, що власник добре знає, і рухається до фін. інтерпретації. Замість у нас Quick Ratio 0,5 — у нас на рахунках і в дебіторці 13,5 млн, а треба заплатити 27 млн найближчим часом. Нам не вистачає грошей. Це якщо сьогодні всі постачальники вимагатимуть оплати.

Техніка **2.** Аналогії з особистими фінансами.

Це працює з будь-яким власником. Рентабельність — це як % прибутку від продажу квартири. Ви купили за 100, продали за 120 — рентабельність 20%. У нас виходить 11,7% — це означає, що з кожної ₴ виручки 11,7 копійок залишається нам.

Або: Чистий робочий капітал — це як запас на рахунку для непередбачених витрат. Якщо у вас на рахунку завжди є 100 тис ₴, ви не турбуєтесь про дрібні несподіванки. У бізнесі цей запас називається робочим капіталом.

Частота та формат звітності

Частота звітності залежить від того, хто є власником і на якій стадії перебуває бізнес.

Щоденна звітність — для операційних власників

Якщо власник сам керує бізнесом (або має операційного директора, який щодня приймає рішення), йому потрібна щоденна звітність. Але не повний баланс, а кілька ключових цифр: виручка за день, кількість продажів, залишки на рахунку. Формат — SMS-повідомлення або 1 екран у мобільному додатку.

Щотижнева звітність — для власників, які активно стежать

Якщо власник не керує операційно, але хоче бути в курсі, він отримує щотижневий звіт: виручка і прибуток за тиждень, ключові події, проблеми, які виникли. Формат — коротка е-пошта на 5-7 рядків або 10-хвилинна телефонна розмова.

Щомісячна звітність — базовий мінімум

Більшість власників отримують повний пакет звітності раз на місяць. Це визначено законом для публічних компаній, але для приватних бізнесів це просто найзручніший ритм. Формат — презентація або PDF-файл з основними звітами і поясненнями.

Щоквартальна звітність — для пасивних інвесторів

Якщо власник — це портфельний інвестор, який має десятки компаній, він отримує звітність раз на квартал. Йому не потрібна щомісячна деталізація, йому важливі тренди. Формат — інвестиційний меморандум на 10-15 сторінок: підсумки, порівняння з планом, прогноз на наступний квартал.

Формат подання: як зробити звіт зручним для власника

Незалежно від частоти, CFO має дотримуватися кількох правил:

1. Починайте з головного. 1а сторінка — це підсумок. Не змушуйте власника шукати головне в 20 сторінках цифр.
2. Використовуйте порівняння. 1 цифра не має сенсу. Завжди давайте її в порівнянні з планом і з минулим періодом.
3. Пояснюйте відхилення. Якщо показник відрізняється від плану, напишіть 1-2 речення, чому. Власник має читати звіт і розуміти, що сталося, не питаючи CFO.
4. Не ховайте проблеми. Власник оцінює CFO не за те, що всі показники зелені, а за те, як він реагує на проблеми. Якщо прибуток упав — напишіть про це прямо і покажіть план дій.
5. Адаптуйте мову під власника. Якщо власник не розуміє EBITDA — не використовуйте це слово. Розкажіть: Прибуток до вирахування податків і % — це те, що ми заробили до того, як віддали частину державі і банку.

Як відповідати на запитання власників

Найскладніша частина звітності — це не підготовка, а відповіді на запитання. Власники, особливо ті, хто створив бізнес з 0, мають інтуїцію і досвід. Вони часто бачать проблеми раніше, ніж цифри показують відхилення. Або, навпаки, бачать проблеми там, де їх немає.

CFO має бути готовим до кількох типів запитань.

Запитання: Чому прибуток не зріс, хоча продажі зросли?

За цим запитанням стоїть очікування: якщо продаємо більше, маємо більше заробляти. CFO має показати, що зростання продажів може супроводжуватися зниженням маржі (через знижки, зміну структури продажів, зростання логістичних витрат). Він не просто показує, що маржа впала, а пояснює, чому це сталося, і пропонує, що з цим робити.

Запитання: Чому у нас мало грошей на рахунку, якщо прибуток великий?

Це класичне запитання власників, які не розрізняють прибуток і грошовий потік. CFO пояснює: прибуток — це те, що ми заробили за період, а гроші — це те, що реально надійшло. Ми можемо мати прибуток, але гроші ще не отримати від клієнтів. Або ми могли вкласти гроші в нове обладнання або запаси. CFO показує звіт про рух грошових коштів і пояснює, де саме осіли гроші.

Запитання: Чому ми платимо стільки податків?

Власники часто порівнюють податки з прибутком і здається, що держава забирає надто багато. CFO показує структуру податків: податок на прибуток (який залежить від оподатковуваного прибутку), ПДВ (який залежить від обороту), ЄСВ (який залежить від зарплати). Він пояснює, які податки ми можемо оптимізувати (легально), а які — ні, і що буде, якщо ми спробуємо заощадити на податках і заробимо перевірку.

Запитання: Чому ми маємо стільки дебіторської заборгованості?

Власник бачить, що клієнти не платять вчасно, і турбується, чи не втратить він ці гроші. CFO показує аналіз дебіторки за термінами прострочення: Ось клієнти, які платять вчасно. Ось ті, хто затримав на 30 днів — ми з ними працюємо. Ось ті, хто затримав на 90 днів — ми готуємо позови. Він також пояснює, чому компанія дає відстрочки клієнтам (щоб залучати великих покупців) і чи перекриває вигода від додаткових продажів ризик неповернення.

Запитання: А що буде, якщо...

Це найкращі запитання. Вони показують, що власник мислить стратегічно. CFO має бути готовим до сценаріїв:

- А що буде, якщо наш основний постачальник муки підніме ціни на 20%?
- А що буде, якщо ми інвестуємо 5 млн в нову лінію?
- А що буде, якщо ми вийдемо на ринок ЄС?

CFO не дає готових відповідей — він показує розрахунки, сценарії, чутливість основних показників до цих змін. Він стає стратегічним партнером власника, а не просто виконавцем.

Як GIAS впливає на звітність для власників

З 2025 року в Україні діють GIAS — Глобальні стандарти внутрішнього аудиту. Вони не регулюють, як складати звітність, але вони суттєво змінюють те, як ця звітність розглядається з точки зору управління.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До впровадження GIAS багато власників отримували звітність, яка була або занадто детальною (щоб заплутати і приховати проблеми), або занадто спрощеною (щоб не виникало зайвих запитань). Менеджмент міг маніпулювати цифрами або вибірково подавати інформацію, створюючи у власника хибне враження про стан справ.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював не тільки достовірність даних, а й те, чи система звітності забезпечує власника інформацією, необхідною для прийняття рішень. Іншими словами, власник має отримувати не просто набір цифр, а звітність, яка відповідає на його запитання і дозволяє йому контролювати менеджмент.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо компанія не будує звітність для власників за принципами прозорості, вона втрачає довіру. Власник перестає довіряти менеджменту, починає вимагати більше звітів, залучати зовнішніх консультантів, втручатися в операційні рішення. Це уповільнює бізнес і створює конфлікти.

Конкретна втрата: якщо власник не розуміє, як змінюється чистий робочий капітал, він може вивести з бізнесу занадто багато дивідендів, залишивши компанію без оборотних коштів. Або, навпаки, залишити гроші в бізнесі, хоча вони могли б бути інвестовані в інший проект з більшою дохідністю.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор, який працює за GIAS, не перевіряє, чи є в компанії наказ про затвердження форми звітності для власників. Він дивиться на факти:

1. Чи отримує власник звітність у тому форматі, який він розуміє? Якщо власник не є фінансистом, а звітність складена професійною мовою без пояснень — це ознака того, що менеджмент не намагається бути зрозумілим.
2. Чи містить звітність відповіді на запитання власника? Аудитор може поговорити з власником і запитати: Чи завжди ви розумієте, куди йдуть гроші? Якщо власник каже: Я не розумію звіт, я просто довіряю CFO — це ризик.
3. Чи приймаються рішення на основі цієї звітності? Аудитор перевіряє протоколи нарад власників або рішення про дивіденди, інвестиції, кредити. Якщо ці рішення не спираються на звітність, значить, вона не виконує своєї функції.
4. Чи є звітність своєчасною? Якщо власник отримує звіт за грудень у березні — це вже не допомагає приймати рішення. Власник має отримувати інформацію досить швидко, щоб реагувати на зміни.

Аудитор фіксує в робочих документах не відповідність GIAS, а оцінку: Система звітності для власників забезпечує прозорість і своєчасність, що дозволяє власнику приймати обґрунтовані рішення. Рекомендовано додати пояснення до звіту про чистий робочий капітал, оскільки власник не має фін. освіти.

Звітність для інвесторів: що додатково потрібно

Якщо в компанії з'являються зовнішні інвестори (не засновники), вимоги до звітності зростають. Інвестори вкладають гроші в бізнес і хочуть бачити більше, ніж власники, які створили компанію.

Прогнозна звітність

Інвесторам потрібно знати не тільки те, що було, а й те, що буде. Вони хочуть бачити прогноз на наступні 3-5 років: виручку, прибуток, грошовий потік, ключові інвестиції. Без прогнозу вони не можуть оцінити, чи варто вкладати гроші.

CFO будує прогнозну звітність не як 1 сценарій, а як три: оптимістичний, базовий, песимістичний. Він пояснює, за яких умов реалізується кожен сценарій і які ризики загрожують кожному з них.

Порівняння з конкурентами

Інвестори хочуть знати, чи є компанія кращою за конкурентів. CFO готує порівняльний аналіз: рентабельність продажів, оборотність активів, боргове навантаження — у порівнянні з середнім по ринку або з прямими конкурентами (якщо їх звітність публічна).

Розкриття ризиків

Інвестори хочуть знати, що може піти не так. CFO готує розділ про ризики: зростання цін на сировину, валютні ризики, регуляторні ризики, ризики конкуренції. Він не просто перераховує ризики, а оцінює їхню ймовірність і вплив на прибуток.

Звіт про використання інвестицій

Якщо інвестори вже вклали гроші, вони хочуть бачити, на що вони пішли. CFO готує окремий звіт: Отримано 10 млн від інвесторів. Витрачено: 6 млн на нове обладнання, 2 млн на маркетинг, 2 млн залишено як резерв. Нове обладнання вже дає додатковий прибуток 0,5 млн на місяць.

Презентація результатів: як проводити зустріч з власниками

Звітність — це документ. Але власники часто хочуть не просто прочитати, а й обговорити цифри. CFO має бути готовим до зустрічі, на якій він презентує результати.

Підготовка до зустрічі

CFO готує не тільки звіти, а й відповіді на можливі запитання. Він передбачає, що власник запитає про відхилення, ризики, плани. Він готує додаткові матеріали — графіки, таблиці, порівняння — які можуть знадобитися, якщо власник захоче заглибитися.

Структура презентації

Зустріч починається з головного: CFO показує підсумки періоду — виконання плану, ключові події, що вдалося, що ні. Потім він переходить до деталей: пояснює відхилення, показує проблемні зони. Завершує планом дій: що будемо робити в наступному періоді.

Презентація триває не більше 30-40 хвилин. Власники не люблять довгих зустрічей. Якщо їм потрібні деталі, вони запитають.

Як відповідати на запитання

Найважливіше правило: CFO не захищається, а пояснює. Якщо власник запитує: Чому ви не зробили те чи інше? — CFO не каже: Це не було можливо. Він каже: Ми розглядали цей варіант, але відмовилися, тому що... Тепер я бачу, що ви маєте рацію, і ми повернемося до цього питання.

Власники цінують чесність і здатність визнавати помилки більше, ніж ідеальні звіти. Вони знають, що бізнес — це постійні виклики, і вони хочуть бачити, що CFO не ховає проблеми, а вирішує їх.

Резюме: звітність як інструмент довіри

Звітність для власників — це не про цифри. Це про довіру. Коли власник отримує зрозумілий, прозорий, своєчасний звіт, він довіряє менеджменту. Він не втручається в операційні рішення, не вимагає додаткових перевірок, не шукає прихованих проблем. Він зосереджується на стратегії — тому, для чого власник найбільш потрібен.

Коли власник не розуміє звітність, він перестає довіряти. Він починає контролювати кожну копійку, вимагати деталізації до рівня первинних документів, залучати зовнішніх консультантів. Це уповільнює бізнес, збільшує витрати і створює напругу в команді.

CFO, який будує звітність для власників, насправді будує довіру. І довіра — це найцінніший актив, який дозволяє бізнесу розвиватися швидше і з меншими ризиками.

Системи управлінської звітності (Dashboards, BI)

Навіщо CFO будує систему звітності, а не просто готує звіти

CFO готує десятки звітів: для власників, для банку, для податкової, для менеджерів різних підрозділів. Кожен звіт має свій формат, свою періодичність, своїх користувачів. Якщо CFO робить це вручну — кожного місяця він витрачає тижні на збір даних, перевірку, узгодження, форматування. І кожного місяця він отримує запитання: А чому в цьому звіті цифри відрізняються від минулого?

Система управлінської звітності — це не набір файлів. Це побудована архітектура, в якій дані збираються 1 раз, обробляються за єдиними правилами і розподіляються різним користувачам у потрібному вигляді.

Система вирішує три ключові проблеми:

1, вона забезпечує єдиність даних. Якщо виручка в звіті для власника відрізняється від виручки в звіті для банку — це не просто незручність. Це підриває довіру. Система гарантує, що всі звіти будуються на одних і тих самих первинних даних.

2, вона економить час CFO і його команди. Замість того щоб щоразу збирати дані з різних джерел (бухгалтерія, склад, виробництво, відділ продажів), система робить це автоматично. CFO витрачає час не на збір, а на аналіз — саме те, за що йому платять.

3, вона робить звітність доступною для тих, хто не є фінансистами. Керівник виробництва не хоче бачити баланс, він хоче бачити собівартість за видами продукції і відхилення від плану. Система дає йому саме це — і без допомоги CFO.

Цей розділ — про те, як побудувати таку систему. Ми розглянемо 4 блоки:

1. Архітектура системи: з чого вона складається і як дані рухаються від первинних документів до дашборду.
2. Інструменти: Excel, Power BI, Tableau — що вибрати і коли.
3. Автоматизація збору даних: як позбутися ручного введення і помилок.

4. Зручність для користувачів: як зробити так, щоб звітність не просто існувала, а використовувалася.

Архітектура системи управлінської звітності: як дані рухаються від первинки до дашборду

Система управлінської звітності — це не 1 інструмент, а послідовність етапів, через які проходять дані.

Етап **1.** Первинні дані (джерела)

Усе починається з первинних документів: накладні, акти, платіжні доручення, складські документи, табелі обліку робочого часу. Ці дані існують у різних системах: бухгалтерській, складській (WMS), виробничій (MES), CRM (для роботи з клієнтами), кадровій.

Проблема більшості компаній у тому, що ці системи не інтегровані. Дані зберігаються окремо, а CFO збирає їх вручну: експортує з бухгалтерській, копіює зі складської системи, отримує е-поштою від відділу продажів. На кожному кроці виникають помилки: різні назви одних і тих самих контрагентів, різні періоди обліку, різні одиниці виміру.

Перше завдання CFO — створити єдине джерело даних. На практиці це означає, що всі первинні документи потрапляють в 1 систему (або мають однакові формати), а автоматичний процес збирає їх без участі людини. Якщо це неможливо технічно, CFO встановлює чіткий регламент: дані надаються у визначеному форматі, у визначений термін, з визначеною відповідальністю за якість.

Етап **2.** Трансформація (нормалізація даних)

Навіть якщо дані зібрано з різних джерел, вони не готові до використання. Причина: у різних системах одні й ті самі сутності можуть мати різні коди, назви або одиниці виміру.

Напр., в бух. системі постачальник борошна зазначений як "ТОВ Агротрейд", а в складській системі — як "Агротрейд Україна". Якщо CFO хоче побачити загальну кредиторську заборгованість перед цим постачальником, система має зіставити ці два записи.

Трансформація даних — це створення довідників-відповідників. CFO аналізує всі джерела даних і складає таблицю, в якій зазначено, як називається 1 й та сама сутність у різних системах. Потім він створює маппінг, який автоматично приводить дані до єдиного формату.

Це найбільш трудомісткий етап. Якщо його не зробити, жодна система звітності не працюватиме: цифри будуть неузгоджені, і CFO постійно пояснюватиме, чому в 1 звіті виручка 120 млн, а в іншому — 118 млн.

Етап **3.** Зберігання (сховище даних)

Після трансформації дані потрапляють у сховище — централізовану базу, де вони зберігаються в єдиному форматі. Це може бути окрема база даних, виділений сервер або хмарне рішення.

Важлива вимога до сховища: воно зберігає не тільки поточні дані, а й історичні. CFO має можливість порівняти показники за будь-який період — місяць, квартал, рік, кілька років. Без історичних даних звітність втрачає головну цінність — аналіз динаміки.

Етап **4.** Аналітичний шар (розрахунки, агрегації, моделі)

На цьому етапі зібрані та трансформовані дані перетворюються на значущі показники. CFO визначає, які саме звіти потрібні різним користувачам:

- Для власника: звіт про прибутки та збитки, грошовий потік, ключові показники.
- Для комерц. директора: виручка за регіонами, маржинальність за продуктами.
- Для виробничого директора: собівартість за видами продукції, відхилення від плану.
- Для директора з персоналу: витрати на персонал, плинність кадрів.

Аналітичний шар містить формули розрахунку цих показників. Важливо, щоб формули були єдиними для всіх звітів. Якщо виручка розраховується 1 способом у звіті для власника і іншим у звіті для комерц. директора, дані не зійдуться, і довіра до системи буде втрачена.

Етап **5.** Візуалізація (дашборди, звіти)

Останній етап — подання даних у вигляді, зручному для користувача. Це можуть бути стандартні звіти (PDF, Excel), інтерактивні дашборди (Power BI, Tableau) або навіть автоматичні сповіщення (якщо показник вийшов за межі тригера).

На цьому етапі CFO визначає не тільки формат, а й частоту оновлення даних. Для операційних звітів (залишки на складах, продажі за день) дані оновлюються в реальному часі або щогодини. Для управлінських звітів (прибуток, грошовий потік) — щодня або раз на тиждень. Для стратегічних звітів (рентабельність, боргове навантаження) — раз на місяць.

Як ця архітектура працює на практиці:

"Свіжий Хліб" використовує бух. систему для обліку доходів і витрат, складську систему для обліку запасів, CRM для роботи з клієнтами, табель для обліку робочого часу. Вибір конкретних програмних продуктів залежить від масштабу бізнесу, бюджету і технічних можливостей — на ринку є як вітчизняні рішення, так і

зарубіжні, доступні в Україні. Раніше CFO збирав дані вручну: 1 раз на місяць він робив вивантаження з кожної системи, зводив їх у Excel, виправляв розбіжності, будував звіти. Це займало два тижні.

Після впровадження системи: всі системи завантажують дані в єдине сховище щодня (через автоматичний вивантаження). Довідники-відповідники зіставляють назви контрагентів, кодів продуктів, одиниць виміру. Аналітичний шар автоматично будує звіти — ті самі, що CFO робив вручну. CFO витрачає не два тижні на збір даних, а годину на перевірку автоматично згенерованих звітів. Решту часу він аналізує відхилення, готує рекомендації і зустрічається з власниками.

Інструменти управлінської звітності: що вибрати і коли

На ринку існує багато інструментів для побудови системи звітності. CFO має вибрати ті, які відповідають масштабу бізнесу, бюджету і кваліфікації команди.

Excel — базовий інструмент, без якого не обійтися

Excel залишається основним інструментом для CFO. Причина: він гнучкий, зрозумілий, не потребує спеціальних навичок програмування, дозволяє швидко зробити розрахунок і подивитися результат.

У системі управлінської звітності Excel використовується для кількох завдань:

1. Розробка макетів звітів. CFO будує звіт у Excel, узгоджує з користувачами, і тільки потім переносить його в автоматизовану систему.
2. Аналіз даних. Якщо потрібно швидко перевірити гіпотезу або подивитися дані під іншим кутом, Excel — найшвидший спосіб.
3. Звіти для вузьких користувачів. Не всі менеджери готові працювати з Power BI або Tableau. Деяким потрібен звичний Excel-файл.

Але Excel має обмеження: він не призначений для роботи з великими обсягами даних, не забезпечує автоматичного оновлення, не дає контролю версій. Якщо компанія використовує Excel як основну систему звітності, це означає, що дані збираються вручну, а звіти будуються з затримкою. Це прийнятно для невеликого бізнесу (до 50 млн ₴ виручки). Для більшого — потрібні спеціалізовані інструменти.

Power BI — інструмент для більшості компаній

Power BI — це система візуалізації даних від Microsoft. Вона дозволяє підключатися до різних джерел даних (бухгалтерські, складські, CRM), будувати інтерактивні дашборди, автоматично оновлювати звіти.

Переваги Power BI для CFO:

- Інтеграція з Excel. Якщо команда вміє працювати в Excel, їй буде легко освоїти Power BI — інтерфейс і логіка схожі.
- Низька вартість. Для невеликої команди (до 10-15 користувачів) це кілька десятків $ на місяць.
- Широкі можливості візуалізації. Дашборди в Power BI виглядають професійно і зрозуміло навіть для не фінансистів.
- Автоматичне оновлення. Звіти оновлюються щодня або в реальному часі, якщо налаштовано підключення до джерел.

Power BI підходить для середнього бізнесу (виручка 50-500 млн ₴) з кількома джерелами даних і невеликою командою фінансистів.

Tableau — вибір для великого бізнесу

Tableau — це професійна система візуалізації, яка використовується у великих компаніях і міжнародних корпораціях. Вона має більше можливостей, ніж Power BI: складніші розрахунки, інтеграція з десятками джерел, гнучке налаштування прав доступу, робота з великими обсягами даних.

Але Tableau значно дорожчий і вимагає більшої кваліфікації від команди. Його обирають, коли компанія має кілька десятків користувачів, складну структуру даних і бюджет на професійну підтримку.

Хмарні рішення — альтернатива, яка зростає

Окрім Power BI і Tableau, існують хмарні сервіси, які пропонують готові рішення для управлінської звітності: вбудовані дашборди, попередньо налаштовані звіти, інтеграція з популярними обліковими системами. Вони зручні для компаній, які не мають власної IT-команди і хочуть отримати результат швидко. Але вони менш гнучкі — якщо бізнес має специфічні показники, налаштувати їх буде складніше.

Що обирає "Свіжий Хліб":

"Свіжий Хліб" має виручку 120 млн ₴, 8 джерел даних, фінансовий відділ з 4 осіб. CFO обирає Power BI — він інтегрується з бухсистемою, достатньо гнучкий для специфічних звітів (собівартість за видами хліба, маржинальність доставки), не потребує великих інвестицій і швидко освоюється командою. Excel залишається для аналітичних задач і звітів для менеджерів, які не готові працювати в Power BI.

Автоматизація збору даних: як позбутися ручного введення

Найбільша проблема в побудові системи звітності — це ручний збір даних. Коли CFO або його команда щодня вводять цифри в Excel, на кожному кроці виникають помилки: переплутали комірку, ввели цифру не в той стовпчик, неправильно перетворили одиниці виміру, не врахували дату.

Автоматизація збору даних означає, що дані переходять з джерел у систему без участі людини. Це досягається трьома способами:

Спосіб **1.** Пряма інтеграція через API

Сучасні системи (CRM, складські системи) мають API — програмний інтерфейс, через який можна автоматично отримувати дані в реальному часі. CFO або IT-відділ налаштовують підключення: система звітності кожного дня або кожної години робить запит до джерела і завантажує нові дані.

Це найнадійніший спосіб: дані з'являються автоматично, без участі людини, в тому самому форматі, що й у джерелі. Але він вимагає технічної кваліфікації і часто потребує участі розробників.

Спосіб **2.** Автоматичне вивантаження з джерел

Якщо пряма інтеграція неможлива (застаріла система або відсутність API), налаштовується автоматичне вивантаження: система щодня або щотижня генерує файл (Excel, CSV, XML) і завантажує його у визначену папку. Система звітності автоматично забирає цей файл і обробляє.

Це дешевше і простіше, але має ризики: файл може бути не створений, формат може змінитися, дані можуть дублюватися. CFO має налаштувати моніторинг: якщо файл не з'явився у визначений термін, система повідомляє про це.

Спосіб **3.** Автоматичний імпорт із е-пошти або хмарних сховищ

Якщо дані надходять від зовнішніх контрагентів (виписки з банку, рахунки постачальників), вони часто приходять е-поштою. Система звітності може автоматично забирати вкладення з визначених листів і додавати їх у сховище.

Але цей спосіб найменш надійний: формат файлів від різних контрагентів різний, назви можуть змінюватися, сам лист може потрапити в спам. Тому для критичних даних (банківські виписки) краще використовувати пряму інтеграцію.

Як це працює в "Свіжому Хлібі":

Після автоматизації CFO щодня отримує дашборд, який оновлюється без його участі. Бухгалтерська система автоматично вивантажує дані про виручку, витрати, кредиторську і дебіторську заборгованість. Складська система — дані про запаси, рух сировини, готової продукції. CRM — дані про продажі, клієнтів, замовлення.

Система звітності збирає всі дані, трансформує, будує звіти. CFO вранці відкриває дашборд і бачить: виручка за вчора, залишки на складах, прострочена дебіторка, кредиторка, гроші на рахунку. Він не витрачає на це жодної хвилини — він просто дивиться готову картину.

Що робити, якщо автоматизація повністю неможлива:

В окремих випадках автоматизувати збір даних неможливо технічно (напр., дані надходять на папері або в PDF, які неможливо обробляти автоматично). Тоді CFO залишає ручне введення, але мінімізує його: він доручає введення даних одній людині, встановлює чіткий регламент (коли і в якому форматі вводити), перевіряє введені дані на наявність помилок. Ручне введення — це ризик, і CFO має його контролювати.

Як зробити звітність зручною для користувачів

Найскладніша частина системи звітності — це не технічна реалізація, а людський фактор. Система може бути ідеальною з точки зору даних, але якщо користувачі не розуміють дашборд, не знаходять потрібну інформацію або не довіряють цифрам — вона марна.

Принцип **1.** Кожному користувачу — свій дашборд

CFO не може давати всім 1 дашборд. Комерц. директор хоче бачити продажі за регіонами, клієнтами, продуктами. Виробничий директор хоче бачити собівартість, завантаження обладнання, залишки сировини. Власник хоче бачити прибуток, грошовий потік, ключові показники.

CFO створює окремі дашборди для кожної ролі. Це не означає, що дані будуються окремо — вони беруться з 1 сховища, але відображаються по-різному, з різним рівнем деталізації.

Принцип **2.** Менше цифр — більше візуалізації

Дашборд — це не звіт у форматі Excel. Це інтерактивна картинка, яка дозволяє швидко оцінити ситуацію. CFO використовує графіки, діаграми, кольорові індикатори, щоб показати тренди, відхилення, структуру.

Правило: на 1 екрані дашборду має бути не більше 5-7 показників. Якщо більше — користувач не фокусується, він не бачить головного, він починає гортати і втрачає час.

Принцип **3.** Пояснення безпосередньо на дашборді

Користувач не завжди пам'ятає, що означає кожен показник. CFO додає короткі підказки: при наведенні курсора на показник з'являється пояснення, як він розраховується і що означає зміна. Напр.:

Рентабельність продажів (ROS) = прибуток від продажів / виручка.
Зростання показника означає, що ми більше заробляємо з кожної гривні виручки.
Принцип **4.** Можливість деталізації (drill-down)
Користувач бачить, що загальна виручка впала. Він хоче зрозуміти, за рахунок якого регіону або продукту. На дашборді він клікає на графік виручки — і відкривається деталізація: виручка за регіонами, за продуктами, за клієнтами. Він клікає далі — бачить деталі до рівня клієнта або навіть до рівня накладної.
Це дає користувачу свободу: він може самостійно досліджувати дані, не звертаючись до CFO. CFO економить час, а користувач отримує відповіді швидше.
Принцип **5.** Автоматичне сповіщення про відхилення
Якщо показник виходить за межі тригера (які ми описали в попередньому розділі), дашборд автоматично повідомляє користувача. Напр., якщо рентабельність продажів впала нижче 10%, комерц. директор отримує сповіщення на телефон:
Рентабельність продажів 9,8% — перевищено допустимий рівень. Перевірте витрати на маркетинг і логістику.
Це дозволяє реагувати на проблеми не через місяць, коли звіт готовий, а в момент, коли проблема виникла.
Як це виглядає на практиці у "Свіжого Хліба":
CFO будує три дашборди:
1. Для власника: виручка, прибуток, грошовий потік, рентабельність, ліквідність — 1 екраном. Кольорові індикатори (зелений/жовтий/червоний) показують стан кожного показника. Власник відкриває дашборд вранці і за 30 секунд розуміє, чи все добре.
2. Для комерц. директора: продажі за регіонами (графік), за продуктами (діаграма), найбільші клієнти (таблиця), динаміка дебіторки. Можливість деталізації до рівня окремого клієнта. Сповіщення, якщо дебіторка перевищує план.
3. Для виробничого директора: собівартість за видами продукції, завантаження обладнання, залишки сировини, відхилення від плану. Можливість деталізації до рівня окремого складу.
Як GIAS впливає на систему управлінської звітності
З 2025 року в Україні діють GIAS — Глобальні стандарти внутрішнього аудиту. Вони не регулюють, які інструменти використовувати для звітності, але вони змінюють вимоги до того, як ця звітність будується і як використовується.
Яку реальну проблему вирішує GIAS?
До впровадження GIAS багато компаній будували системи звітності, які були зручними для менеджменту, але непрозорими для власників або внутрішніх аудиторів. Дані можна було змінювати заднім числом, не залишаючи слідів. Можна було маніпулювати показниками, щоб виконати бонусні плани. Можна було приховувати проблеми, не включаючи їх до звітності.
GIAS вимагає, щоб система управлінської звітності забезпечувала простежуваність і контроль. Це означає:
- Кожна зміна даних має бути зафіксована (хто, коли, що змінив).
- Кожен звіт має бути побудований на одних і тих самих даних (не можна мати окрему звітність для власника і окрему для менеджменту).
- Користувачі мають різні рівні доступу (власник бачить одне, менеджер — інше, аудитор — третє).
Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?
Якщо компанія не забезпечує простежуваність і контроль у системі звітності, вона ризикує втратити довіру власників і інвесторів. Вони не будуть знати, яким цифрам вірити. Вони будуть вимагати додаткових перевірок, залучати зовнішніх аудиторів, що збільшує витрати і уповільнює рішення.
Гірший варіант: якщо система не фіксує зміни, менеджмент може маніпулювати даними, щоб отримати бонуси або приховати проблеми. Це призводить до неправильних рішень власників, втрати грошей і, в кінцевому рахунку, до конфліктів і судових позовів.
Конкретна втрата: якщо комерц. директор може змінити дані про продажі заднім числом, щоб виконати план і отримати бонус, він отримає гроші, які не заробив. Власник втратить не тільки бонусні гроші, а й довіру до системи мотивації.
Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?
Аудитор, який працює за GIAS, не перевіряє, чи є в компанії Power BI або Tableau. Він перевіряє:
1. Чи є в системі протокол змін даних? Він запитує: Хто може змінювати дані? Як фіксуються зміни? Чи можна переглянути історію змін за останній рік?
2. Чи забезпечено розмежування доступу? Він перевіряє: Чи бачить власник ті самі дані, що й менеджер? Чи бачить аудитор все, що потрібно для перевірки?

3. Чи є звітність єдиною для всіх користувачів? Він звіряє звіти для різних користувачів: Чи сходяться цифри в звіті для власника і в звіті для банку? Якщо ні — чому?
4. Чи використовується звітність для прийняття рішень? Він дивиться, чи є докази того, що власник приймав рішення на основі даних із системи (протоколи нарад, рішення про інвестиції, дивіденди).
Аудитор фіксує в робочих документах: Система управлінської звітності забезпечує єдиність даних, простежуваність змін і розмежування доступу. Рекомендовано додати автоматичне сповіщення про зміни критичних даних (виручка, собівартість), щоб посилити контроль.

Помилки при впровадженні системи звітності

CFO часто припускаються одних і тих самих помилок при впровадженні системи управлінської звітності. Ось 4 найпоширеніші і як їх уникнути.

Помилка **1.** Починати з інструменту, а не з даних

Багато CFO чують про Power BI, купують ліцензію, наймають консультантів і починають будувати дашборди. І через кілька місяців розуміють, що дашборди красиві, але дані в них неузгоджені, а процес оновлення не налагоджений.

Як уникнути: починайте з даних. Спочатку визначте, які джерела даних у вас є, як вони інтегруються, як трансформуються. Потім визначте, які звіти потрібні користувачам. І тільки після цього вибирайте інструмент. Інструмент — це останнє рішення, а не перше.

Помилка **2.** Будувати дашборди без участі користувачів

CFO думає, що він знає, що потрібно власнику або комерц. директору. Він будує дашборд, показує його, а користувач каже: Це не те, що мені потрібно. Мені потрібні інші показники, в іншому розрізі.

Як уникнути: кожен дашборд будується разом із користувачем. CFO сідає з власником і запитує: Які три показники ви хотіли б бачити щодня? Які показники ви хотіли б бачити щотижня? Він робить прототип, показує, отримує зворотний зв'язок, доопрацьовує. Без участі користувача дашборд не має сенсу.

Помилка **3.** Перевантажувати дашборд даними

CFO хоче показати, що система потужна, тому додає всі можливі показники. У результаті користувач не бачить головного, губиться в цифрах, не розуміє, на що звертати увагу.

Як уникнути: дотримуйтеся правила 7 ± 2 — на 1 екрані не більше 7 показників. Якщо потрібно більше — створюйте кілька вкладок або сторінок. Кожна сторінка має відповідати на 1 запитання користувача.

Помилка **4.** Довіряти системі без перевірки

Система звітності показує красиві дашборди, але CFO не перевіряє, чи збігаються дані з первинними документами. Через місяць він виявляє, що через помилку в маппінгу виручка була завищена на 10%. Рішення приймалися на основі неправильних даних.

Як уникнути: на етапі впровадження CFO або його команда щодня або щотижня звіряють дані в системі з первинними документами. Вони шукають розбіжності, виправляють їх, налаштовують процес так, щоб помилок не виникало. Після того, як система стабілізувалася, перевірка стає менш частою (раз на місяць), але ніколи не припиняється повністю.

Резюме: система звітності — це не про технології, а про швидкість рішень

Система управлінської звітності — це не про Excel, Power BI або Tableau. Це про те, як швидко CFO може отримати відповідь на запитання власника або менеджера.

Коли система не налагоджена, CFO витрачає два тижні на збір даних і ще тиждень на узгодження цифр. Власник отримує звіт із запізненням, приймає рішення, яке вже неактуальне, або взагалі не приймає рішення, чекаючи на цифри.

Коли система налагоджена, CFO відповідає на запитання власника за 30 секунд. Він відкриває дашборд, бачить відповідь, приймає рішення. Рішення приймається в момент, коли воно потрібне, а не коли дані готові.

Для бізнесу це означає:

- Швидша реакція на зміни ринку.
- Менше втрачених можливостей.
- Більше довіри від власників і інвесторів.
- Економія часу CFO — а значить, і грошей.

Консолідація звітності для груп компаній

Коли 1 компанія перетворюється на групу

Бізнес росте. Те, що починалося як 1 пекарня, перетворюється на мережу. Власник відкриває окремі юридичні особи для різних напрямків: виробництво, оптова торгівля, роздрібна мережа, логістика. Або купує суміжні бізнеси: постачальника борошна, логістичного оператора, франчайзингову компанію.

Кожна юридична особа веде окремий облік, подає окрему звітність, платить окремі податки. Але власнику потрібно бачити загальну картину: скільки заробляє весь холдинг, які активи і борги в цілому, куди йдуть гроші.

Це завдання вирішує консолідація — процес об'єднання звітності кількох компаній в 1, ніби вони є єдиним цілим.

Консолідація необхідна не тільки для власника. Банки, інвестори, великі контрагенти хочуть бачити консолідовану звітність, щоб оцінювати групу в цілому, а не кожну компанію окремо. Якщо власник приходить у банк за кредитом на 50 млн ₴, банк дивиться не на баланс 1 юридичної особи, а на консолідований баланс усієї групи.

Цей розділ — як CFO будує консолідацію. Ми розглянемо 4 блоки:

1. Що таке консолідована звітність і коли вона потрібна.
2. Як елімінувати внутрішні операції — найскладніша частина консолідації.
3. Як будувати консолідовані бюджети та прогнози.
4. Практичні аспекти для холдингів: як організувати процес, які інструменти використовувати, як уникати типових помилок.

Що таке консолідована звітність і коли вона потрібна

Проста аналогія:

Уявіть, що ви маєте три гаманці: 1 для зарплати, 1 для заощаджень, 1 для повсякденних витрат. Ви можете дивитися на кожен гаманець окремо і бачити, скільки в кожному. Але вам потрібно знати загальну суму грошей, яка у вас є. Для цього ви складаєте всі гаманці разом — це і є консолідація.

Але є нюанс: якщо ви переклали 1000 ₴ із зарплатного гаманця в гаманець заощаджень, ця операція не змінює вашої загальної суми. Якщо ви просто складете всі гаманці, ви порахуєте ці 1000 ₴ двічі. Тому перед складанням ви повинні виключити внутрішні переміщення грошей.

У бізнесі те саме. Кожна компанія групи має власну звітність. Але між компаніями відбуваються внутрішні операції: 1 компанія продає товар іншій, 1 надає послуги іншій, 1 дає в борг іншій. Якщо просто скласти звітність усіх компаній, ці внутрішні операції будуть враховані двічі: як дохід у 1 компанії і як витрата в іншої. Консолідація виключає їх, показуючи реальний стан групи.

Коли консолідація стає необхідною:

- Коли власник хоче бачити реальну рентабельність усього бізнесу, а не окремих юросіб.
- Коли група звертається до банку за кредитом — банк вимагає консолідовану звітність, щоб оцінити сукупне боргове навантаження.
- Коли власник планує продаж частини бізнесу або залучення інвестора — інвестор хоче бачити консолідовані показники.
- Коли всередині групи є трансфертне ціноутворення — консолідація дозволяє побачити реальну ефективність кожного напрямку без спотворень від внутрішніх цін.

Що входить до консолідованої звітності:

Ті самі три основні форми, що й для окремої компанії, але об'єднані:

- Консолідований баланс — активи і зобов'язання всіх компаній групи.
- Консолідований звіт про прибутки та збитки — доходи і витрати всіх компаній.
- Консолідований звіт про рух грошових коштів — грошові потоки всієї групи.

Але на відміну від простої суми, ці звіти проходять через процедуру елімінації (виключення) внутрішніх операцій.

Елімінація внутрішніх операцій: найскладніша частина консолідації

Елімінація — це процес виключення всіх операцій між компаніями групи, щоб вони не впливали на консолідовані показники. Без елімінації консолідована звітність спотворюється:

- Виручка завищується (тому що продажі всередині групи враховуються як зовнішні).
- Собівартість завищується (тому що закупівлі всередині групи враховуються як зовнішні).
- Прибуток може бути завищений або занижений (якщо 1 компанія продала іншій товар з націнкою, але цей товар ще не проданий зовнішньому покупцеві).
- Активи і зобов'язання спотворюються (взаємна дебіторка і кредиторка завищують баланс).

Які внутрішні операції підлягають елімінації:

1. Внутрішні продажі товарів і послуг. 1 компанія групи продає іншій сировину, готову продукцію, послуги. Ці операції виключаються з консолідованої виручки і собівартості.
2. Внутрішні фін. операції. 1 компанія надає іншій кредит, позику, аванс. Взаємна дебіторська і кредиторська заборгованість виключаються з консолідованого балансу.

3. Внутрішні дивіденди. 1 компанія групи виплачує дивіденди іншій. Це не є доходом для групи, тому виключається.
4. Не реалізований прибуток у запасах. Це найскладніший випадок. Компанія А продала компанії Б товар з націнкою. Компанія Б ще не продала цей товар зовнішньому покупцеві — він лежить на складі. У звітності компанії А є прибуток від цього продажу, а в активах компанії Б — запаси за завищеною вартістю. З точки зору групи, цей прибуток ще не зароблений, а запаси завищені. Тому прибуток виключається, а запаси зменшуються до собівартості.
Як це виглядає на практиці у "Свіжого Хліба":
Група "Свіжий Хліб" складається з 3 юридичних осіб:
- ТОВ "Свіжий Хліб-Виробництво" (випікає хліб).
- ТОВ "Свіжий Хліб-Опт" (продає хліб оптовим клієнтам).
- ТОВ "Свіжий Хліб-Логістика" (доставляє хліб клієнтам).
Протягом місяця відбуваються внутрішні операції:
- Виробництво продало Опту хліба на 20 млн ₴ (собівартість 14 млн, прибуток 6 млн).
- Логістика надала послуги Опту з доставки на 3 млн ₴.
- Опт заборгував Виробництву 5 млн ₴ за неоплачений хліб.
- Опт заборгував Логістиці 2 млн ₴ за доставку.
Якщо CFO просто складе звітність 3 компаній, він отримає:
- Виручку: 20 млн (продаж Опту) + 40 млн (продаж зовнішнім клієнтам) + 3 млн (послуги Логістики) = 63 млн.
- Собівартість: 14 млн (собівартість хліба, проданого Опту) + 28 млн (собівартість хліба, проданого зовні) = 42 млн.
- Прибуток: 21 млн.
- Дебіторку: 5 млн + 2 млн = 7 млн.
- Кредиторку: 5 млн + 2 млн = 7 млн.
Але реальна картина групи інша:
- Зовнішня виручка групи — тільки 40 млн (продаж зовнішнім клієнтам). Внутрішні 20 млн і 3 млн — це не дохід групи, це просто переміщення грошей між кишенями.
- Собівартість групи — 28 млн (тільки те, що продано зовні). Внутрішня собівартість 14 млн — це не витрата групи.
- Прибуток групи — 12 млн (40 - 28). Внутрішній прибуток 6 млн (націнка Виробництва) і 3 млн (послуги Логістики) — це не реальний прибуток групи, тому що 1 компанія заплатила іншій.
- Дебіторка і кредиторка всередині групи взаємознищуються. Зовнішня дебіторка і кредиторка залишаються (ті, що від зовнішніх клієнтів і постачальників).
Після елімінації консолідована звітність показує:
- Виручка: 40 млн.
- Собівартість: 28 млн.
- Прибуток: 12 млн.
- Дебіторка: тільки зовнішня (без внутрішніх 7 млн).
- Кредиторка: тільки зовнішня.
Як CFO організовує процес елімінації:
Елімінація — це не разова дія. Вона відбувається щомісяця або щоквартально, залежно від періодичності консолідованої звітності.
CFO будує систему, в якій:
1. Всі компанії групи використовують єдині довідники контрагентів, продуктів, послуг. Це дозволяє автоматично ідентифікувати внутрішні операції.
2. Всі компанії групи звітують за єдиним графіком. Якщо 1 компанія подає дані 5-го числа, а інша — 15-го, консолідація затримується.
3. Всі внутрішні операції мають спеціальну марку (внутрішній продаж, внутрішній кредит). Це дозволяє автоматично виключати їх при консолідації.
4. CFO або його команда щомісяця перевіряє, чи всі внутрішні операції враховані і чи правильно виключені.
5. Якщо є не реалізований прибуток у запасах (товар проданий усередині групи, але ще не проданий назовні), CFO додатково коригує запаси і прибуток.

Консолідовані бюджети та прогнози

Консолідація потрібна не тільки для звітності про минуле, а й для планування майбутнього. Власник хоче бачити, скільки заробить уся група в наступному році, які будуть активи і борги, який грошовий потік.

Як будується консолідований бюджет:

Процес починається з того, що кожна компанія групи готує свій бюджет: план продажів, витрат, інвестицій, грошового потоку. CFO збирає всі бюджети, перевіряє їх на узгодженість, а потім будує консолідований бюджет.

Але тут виникає та сама проблема, що і зі звітністю: внутрішні операції. Якщо 1 компанія планує продати іншій товарів на 20 млн, а інша планує їх купити, у консолідованому бюджеті ця сума має бути виключена. Інакше власник побачить завищену виручку і витрати.

Як CFO будує консолідований прогноз:

Прогноз — це бюджет, який постійно оновлюється. CFO не чекає закінчення року, щоб побачити відхилення. Він щомісяця або щокварталу порівнює фактичні показники з бюджетом, коригує прогноз на наступні періоди.

Консолідований прогноз показує власнику:

- Якою буде виручка і прибуток групи через 3, 6, 12 місяців.
- Якою буде потреба в оборотному капіталі (якщо група росте, потрібні додаткові гроші).
- Яким буде боргове навантаження (чи зможе група обслуговувати кредити).
- Які інвестиції знадобляться і коли.

Чому консолідований прогноз важливіший за бюджет:

Бюджет затверджується раз на рік і швидко застаріває. Прогноз оновлюється щомісяця і відображає реальну ситуацію. Власник, який бачить консолідований прогноз, може вчасно реагувати: якщо прогноз показує, що через півроку групі знадобиться додаткове фінансування, він може заздалегідь домовитися з банком, а не шукати гроші в останній момент.

Практичні аспекти консолідації для холдингів

Консолідація — це не тільки технічний процес, а й організаційний. CFO має вирішити кілька практичних питань.

Питання **1.** Хто відповідає за консолідацію?

У невеликих групах (2-5 компаній) консолідацію робить сам CFO або його заступник. У великих групах (понад 10 компаній) створюється окремий відділ консолідації або функція передається в центральну бухгалтерію.

Важливий принцип: за якість даних відповідає кожна компанія групи. CFO встановлює регламент: кожна компанія подає дані до визначеного терміну, у визначеному форматі. Якщо термін порушено або дані некоректні, консолідація затримується — і винна компанія пояснює це власнику.

Питання **2.** Як часто робити консолідацію?

Для управлінських цілей — щомісяця. Це дає власнику актуальну картину. Для фінзвітності (перед банком, інвесторами) — щокварталу або щорічно.

Але є нюанс: якщо в групі багато компаній і внутрішніх операцій, щомісячна консолідація може бути занадто трудомісткою. CFO може робити повну консолідацію щокварталу, а щомісяця — тільки ключові показники (виручка, прибуток, грошовий потік, борги).

Питання **3.** Які інструменти використовувати для консолідації?

Варіанти:

- Excel. Підходить для невеликих груп (2-5 компаній) з невеликою кількістю внутрішніх операцій. Але Excel не забезпечує контролю версій, автоматичної перевірки, історії змін. Ризик помилок високий.
- Спеціалізоване software для консолідації. Існують продукти, які автоматизують збір даних з компаній групи, елімінацію внутрішніх операцій, побудову консолідованих звітів. Вони дорожчі, але надійніші. Для груп від 5 компаній — це необхідність.
- Інтеграція з системою управлінської звітності (напр., Power BI). Якщо CFO вже побудував систему управлінської звітності (розділ 3.7), він може додати до неї функцію консолідації. Дані з усіх компаній групи збираються в єдине сховище, а консолідовані звіти будуються автоматично.

Питання **4.** Як враховувати різні валюти?

Якщо компанії групи працюють у різних валютах (напр., є імпортер, який працює в $), перед консолідацією всі звіти переводяться в єдину валюту — ту, в якій звітує група (зазвичай ₴).

CFO використовує курс НБУ на звітну дату. Але тут виникає складна проблема: якщо курс змінився протягом року, перерахунок активів, зобов'язань, доходів і витрат робиться за різними курсами. Це призводить до курсових різниць, які також мають бути відображені в консолідованій звітності.

Для більшості українських груп, які працюють переважно в ₴, ця проблема не є критичною. Але якщо група має закордонні активи або доходи в валюті, CFO має володіти технікою перерахунку.

Питання **5.** Як консолідувати компанії, які використовують різні облікові системи?

Це типова проблема. 1 компанія групи використовує 1 облікову систему, інша — іншу. Дані відрізняються за форматом, довідниками, періодичністю.

CFO вирішує це 3 способами:

1. Встановлює єдині довідники для всіх компаній групи.

Це ідеальний варіант, але не завжди досяжний. Якщо всі компанії переходять на єдині довідники (назви контрагентів, номенклатура товарів, статті витрат, коди продуктів), то дані автоматично стають зіставними. CFO може просто збирати дані з усіх систем і об'єднувати їх без додаткового узгодження.

Але на практиці це складно: компанії групи можуть мати різні бізнес-процеси, різних постачальників, різну номенклатуру. Нав'язування єдиних довідників може бути дорогим і повільним процесом.

2. Будує маппінг (відповідності) між довідниками різних систем.

Це компромісний варіант. CFO створює таблицю, в якій зазначено, як називається 1 й та сама сутність у різних системах. Напр:

Сутність	Система компанії А	Система компанії Б
Постачальник борошна	ТОВ "Агротрейд"	"Агротрейд Україна" ТОВ
Постачальник масла	ПП "Маслозавод № 3"	"Маслозавод-3" ПП
Продукт "Хліб білий"	Хліб білий 0,5 кг	Хліб білий нарізний 500г

CFO вносить цю таблицю в систему консолідації. Коли система отримує дані з компанії Б, вона автоматично замінює назву "Агротрейд Україна" ТОВ на "ТОВ Агротрейд" — і дані зіставляються. Те саме з продуктами, клієнтами, статтями витрат.

Але маппінг має недолік: він потребує постійного оновлення. Якщо в 1 із систем з'являється новий контрагент або продукт, CFO має додати його до таблиці відповідностей. Якщо цього не зробити, нові операції не будуть зіставлені, і консолідація стане неповною.

3. Використовує ЄДРПОУ або інший унікальний ідентифікатор як ключ зіставлення.

Це найнадійніший спосіб, особливо для зіставлення контрагентів. CFO домовляється з усіма компаніями групи: в облікових системах кожен контрагент (постачальник, клієнт) ідентифікується не тільки за назвою, а й за кодом ЄДРПОУ (для українських контрагентів) або іншим унікальним ідентифікатором (для іноземних — напр., код платника податків або реєстраційний номер).

Чому це працює:

- Назва контрагента може змінюватися (ТОВ "Агротрейд" перейменувалося на "Агротрейд-Груп"). ЄДРПОУ залишається незмінним.
- В 1 системі контрагент може називатися "ТОВ Агротрейд", в іншій — "Агротрейд Україна", але код ЄДРПОУ в обох системах однаковий.
- Назви продуктів можуть відрізнятися, але артикули або штрих-коди — унікальні.

Як це працює на практиці у "Свіжого Хліба":

Група має три компанії. У бух. системі Виробництва контрагент "ТОВ Агротрейд" має код ЄДРПОУ 12345678. У системі Опту цей самий контрагент занесений як "Агротрейд Україна ТОВ" з тим самим кодом ЄДРПОУ.

CFO налаштовує систему консолідації так, щоб зіставлення відбувалося не за назвою, а за кодом ЄДРПОУ. Система отримує дані з обох компаній, бачить однаковий код ЄДРПОУ, і автоматично розуміє, що це 1 і той самий контрагент. Внутрішні операції з цим контрагентом правильно елімінуються.

Для продуктів аналогічно: CFO використовує артикули або штрих-коди. Якщо у Виробництва "Хліб білий 0,5 кг" має артикул 101, а в Опту цей самий продукт називається "Хліб білий нарізний 500г", але артикул той самий — система зіставляє за артикулом.

Як CFO обирає між 3 способами:

- Якщо група невелика (2-3 компанії) і всі переходять на єдині довідники — обирає спосіб 1.
- Якщо компаній більше або перехід на єдині довідники занадто дорогий — будує маппінг (спосіб 2).
- У будь-якому випадку, особливо для зіставлення контрагентів, обов'язково використовує ЄДРПОУ або унікальний ідентифікатор як ключ (спосіб 3). Це додатковий рівень надійності, який захищає від помилок, коли назви змінюються або вводяться з опечатками.

Важливе зауваження для CFO:

Навіть якщо компанії групи використовують однакові довідники, CFO має переконатися, що всі контрагенти мають коректний код ЄДРПОУ. Типова помилка: контрагент введений в облікову систему з правильним кодом ЄДРПОУ, але з помилкою в назві. Якщо зіставлення йде за назвою, система не розпізнає його як 1 контрагента. Якщо зіставлення йде за кодом ЄДРПОУ — система розпізнає незалежно від назви.

Тому CFO встановлює правило: для всіх контрагентів обов'язкове заповнення поля "код ЄДРПОУ" або "унікальний ідентифікатор". Це поле має бути обов'язковим при введенні нового контрагента в будь-якій системі групи. Якщо контрагент іноземний — використовується його реєстраційний № або код платника податків у країні реєстрації.

Типові помилки при консолідації та як їх уникнути

Помилка **1.** Забувають про внутрішні операції або враховують їх неправильно.

Це найпоширеніша помилка. CFO або його команда просто складають звітність, не виключаючи внутрішні продажі, кредити, дивіденди. У результаті виручка і прибуток завищені, власник бачить нереальну картину.

Як уникнути: CFO будує систему, в якій кожна внутрішня операція маркується при введенні (спеціальний код, спеціальний контрагент). Це дозволяє автоматично виключати її при консолідації.

Помилка **2.** Не враховують не реалізований прибуток у запасах.

Якщо 1 компанія продала іншій товар з націнкою, а інша не продала його зовнішньому покупцеві, прибуток від цього продажу не є реальним для групи. Якщо CFO не виключить його, прибуток буде завищений, а запаси — також.

Як уникнути: CFO щомісяця або щокварталу перевіряє, чи є у внутрішніх продажах не реалізований прибуток. Для цього він збирає дані про запаси в усіх компаніях групи і визначає, яка частина запасів походить від внутрішніх продажів. Якщо є, він зменшує прибуток на суму націнки і зменшує запаси до собівартості.

Помилка **3.** Не узгоджують дані між компаніями перед консолідацією.

1 компанія показує, що продала іншій товарів на 20 млн. Інша компанія показує, що купила товарів на 19,8 млн. Різниця 0,2 млн — це помилка або невідповідність дат. Якщо CFO не виявить і не виправить цю розбіжність, консолідована звітність буде некоректною.

Як уникнути: CFO перед консолідацією проводить узгодження даних між компаніями. Він звіряє внутрішні продажі, кредити, дивіденди. Якщо є розбіжності, він вимагає пояснень від кожної компанії і виправляє помилки.

Помилка **4.** Роблять консолідацію занадто пізно.

Консолідована звітність за січень готова у квітні. До цього часу вона вже неактуальна — власник прийняв рішення без неї, банк видав кредит без неї, інвестори відмовилися через непрозорість.

Як уникнути: CFO встановлює жорсткий графік: компанії групи подають дані до 5-го числа, консолідація готова до 10-го, власник отримує звіт до 15-го. Якщо компанія порушує термін — це порушення фіксується, і винні несуть відповідальність.

Як GIAS впливає на консолідацію

З 2025 року в Україні діють GIAS. Вони не регулюють правила консолідації (це роблять стандарти фінзвітності), але вони змінюють те, як процес консолідації будується з точки зору управління і контролю.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До впровадження GIAS багато холдингів будували консолідацію без чітких правил. Кожна компанія групи звітувала у своєму форматі, зі своїми довідниками, за своїм графіком. Консолідація залежала від того, наскільки добре CFO знає особливості кожної компанії. Якщо CFO змінювався — процес руйнувався.

GIAS вимагає, щоб консолідація була стандартизованою і задокументованою. Це означає:

- Єдині правила обліку для всіх компаній групи.
- Єдиний графік подання даних.
- Єдина методологія елімінації внутрішніх операцій.
- Документування всіх коригувань — хто, коли, чому зробив зміну.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо консолідація не стандартизована, вона стає залежною від конкретних людей. Коли ключовий фінансист йде, процес зупиняється або руйнується. Новий CFO витрачає місяці на те, щоб розібратися, як і що консолідувалося. У цей час власник не отримує звітності і приймає рішення на основі неповної інформації.

Гірший варіант: якщо немає документації коригувань, неможливо перевірити, чому прибуток змінився з місяця в місяць. Це створює ризик маніпуляцій — менеджмент може виправляти цифри заднім числом, не залишаючи слідів.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор, який працює за GIAS, не перевіряє, чи є в компанії software для консолідації. Він перевіряє:

1. Чи є документована методологія консолідації? Він запитує: Як ви елімінуєте внутрішні операції? Як ви враховуєте не реалізований прибуток? Чи все це записано і доступно для всіх компаній групи?

2. Чи всі компанії групи дотримуються єдиних правил? Він бере вибірку з кількох компаній і перевіряє, чи однаково вони обліковують одні й ті самі операції. Якщо ні — це ризик.

3. Чи документуються всі коригування? Він перевіряє, чи є записи про те, хто, коли і чому зробив кожне коригування при консолідації. Якщо таких записів немає, він не може довіряти консолідованим цифрам.
4. Чи використовується консолідована звітність для прийняття рішень? Він дивиться, чи приймав власник рішення на основі консолідованих даних (інвестиції, дивіденди, кредити). Якщо ні — консолідація існує для галочки, а не для управління.
Аудитор фіксує в робочих документах: Методологія консолідації документована, всі компанії групи дотримуються єдиних правил, коригування задокументовані. Рекомендовано скоротити термін консолідації з 30 до 15 днів, щоб власник отримував інформацію швидше.

Резюме: консолідація дає власнику цілісну картину

Консолідація — це не технічний обов'язок CFO. Це інструмент, який дозволяє власнику бачити весь бізнес як єдине ціле, а не як набір окремих компаній.
Без консолідації власник бачить спотворену картину: виручка завищена через внутрішні продажі, борги розмиті між компаніями, прибуток незрозумілий. Він приймає рішення, які можуть бути помилковими: забирає забагато грошей з бізнесу, не помічаючи, що частина активів насправді належить не групі, а зовнішнім кредиторам.
З консолідацією власник бачить реальний стан групи: скільки зароблено на зовнішніх продажах, скільки реальних боргів, скільки активів, який реальний грошовий потік. Він приймає рішення на основі повної інформації: може оцінити, чи варто інвестувати в новий напрямок, чи потрібно брати кредит, чи можна виплачувати дивіденди.
Для CFO консолідація — це ще 1 рівень професіоналізму. Він не просто веде облік 1 компанії, він будує систему, яка дозволяє групі працювати як єдиний організм. Це вимагає не тільки знання стандартів, а й здатності організовувати процеси, управляти термінами, домовлятися з компаніями групи, контролювати якість даних.

МСФЗ для CFO

Навіщо CFO розуміти МСФЗ

Більшість українських компаній ведуть облік за П(С)БО. Але зростаюча кількість бізнесів переходить на МСФЗ — або добровільно (щоб залучати інвесторів, отримувати кредити в іноземних банках), або обов'язково (якщо це публічні компанії, банки, страхові компанії).
CFO, який працює з МСФЗ, стикається з 2 речами:
1, правила визнання доходів, витрат, активів і зобов'язань у МСФЗ відрізняються від П(С)БО. Це означає, що прибуток, активи, борги, власний капітал у звітності за МСФЗ будуть іншими, ніж у звітності за П(С)БО. Власник може бути здивований: Чому за МСФЗ ми заробили більше, ніж у податковій звітності?
2, МСФЗ вимагають значно більшого розкриття інформації. Звітність за МСФЗ — це не тільки баланс і звіт про прибутки та збитки, а й десятки сторінок приміток, в яких пояснюється, як отримані цифри, які припущення використовувалися, які ризики існують.
Але CFO не повинен ставати експертом з МСФЗ. Він має розуміти суть: як стандарти впливають на ключові показники, які він показує власнику, і як на основі цих показників приймаються рішення.
Цей розділ — про основні МСФЗ, які найчастіше впливають на роботу CFO. Ми не будемо переказувати правила — ми покажемо, як кожен стандарт змінює картину, яку бачить власник, і що з цим робити.

IAS 1: Подання фінзвітності

IAS 1 встановлює, як має виглядати фінзвітність: які форми включати, як їх структурувати, що розкривати в примітках.
Для CFO важливо три речі:
1, IAS 1 вимагає, щоб звітність відображала достовірну картину фін. стану компанії. Це означає, що CFO не може просто підігнати цифри під бажання власника або банку. Він має вибрати облікову політику, яка відповідає суті операцій, а не формі документів.
2, IAS 1 вимагає порівняльної інформації. У звітності за поточний рік обов'язково мають бути дані за попередній рік. Це дозволяє власнику бачити динаміку і не задавати зайвих запитань.
3, IAS 1 вимагає, щоб звітність була зрозумілою для користувачів. Це не означає, що її треба спрощувати. Це означає, що складні операції мають бути пояснені в примітках так, щоб власник (навіть не фінансист) міг зрозуміти, що відбувається.
Як IAS 1 впливає на рішення власника:

Власник бачить звітність, яка структурована однаково рік до року. Він легко порівнює показники, бачить тренди, розуміє, куди рухається бізнес. Без IAS 1 кожен звіт може виглядати по-різному, і власник витрачає час на те, щоб зрозуміти, що змінилося насправді, а що — просто через зміну формату.

IAS 2: Запаси

IAS 2 визначає, як оцінювати запаси: сировину, незавершене виробництво, готову продукцію.

Для CFO важливо 1 правило:

Запаси оцінюються за меншою з 2 величин: собівартістю або чистою вартістю реалізації.

Собівартість включає всі витрати на придбання, переробку та доставку. Але якщо ринкова ціна на запаси впала, або вони залежалися, або пошкодилися, їх потрібно оцінити за чистою вартістю реалізації — тобто за тією ціною, за якою їх реально можна продати, мінус витрати на продаж.

Як IAS 2 впливає на показники:

Якщо частина запасів залежалася або втратила ринкову вартість, CFO зменшує їх вартість у балансі. Це зменшує активи і зменшує прибуток (тому що різниця списується на витрати).

Власник бачить реальну вартість запасів, а не ту, за якою вони були куплені три роки тому. Він розуміє, що частина грошей, вкладених у запаси, втрачена — і приймає рішення: або прискорити продаж, або списати залежалі запаси, або змінити політику закупівель.

Чому це важливо для CFO:

Якщо CFO не переоцінює запаси, баланс завищує активи, а власник думає, що в нього більше ресурсів, ніж насправді. Він може вивести дивіденди, які насправді не зароблені, або інвестувати в новий проект, не маючи реальних грошей.

IAS 16: ОЗ

IAS 16 регулює облік ОЗ: будівель, обладнання, транспортних засобів.

Для CFO важливі два правила:

1, ОЗ обліковуються за первісною вартістю мінус амортизація і мінус знецінення. Це означає, що CFO має визначити строк корисного використання кожного об'єкта і метод амортизації.

2, якщо ринкова вартість ОЗ суттєво знизилася (або зросла), CFO має провести переоцінку. Це впливає на баланс і на прибуток.

Як IAS 16 впливає на показники:

Амортизація впливає на прибуток. Якщо CFO вибрав коротший строк корисного використання, амортизація буде вищою, а прибуток — нижчим. Якщо довший — прибуток вищий.

Переоцінка впливає на активи і власний капітал. Якщо вартість обладнання зросла, активи збільшуються, і власний капітал зростає. Власник бачить, що його бізнес коштує більше (на папері). Якщо вартість впала — активи зменшуються, і власний капітал падає.

Чому це важливо для CFO:

Вибір строку амортизації не є довільним — він має відповідати реальному строку служби обладнання. Якщо CFO занадто подовжує строк, прибуток завищується, а власник може прийняти неправильне рішення про інвестиції. Якщо занадто скорочує — прибуток занижується, і власник може відмовитися від прибуткового проекту.

Переоцінка дає власнику реалістичну вартість активів. Якщо обладнання застаріло, але все ще числиться на балансі за високою вартістю, власник не знає, що йому потрібні інвестиції в оновлення.

IAS 38: НМА

IAS 38 регулює облік НМА: software, патентів, ліцензій, торгових марок, гудвілу.

Для CFO важливі два правила:

1, НМА обліковуються, тільки якщо вони можуть бути ідентифіковані, контролюються компанією і приносять майбутні економічні вигоди.

2, витрати на дослідження списуються одразу, а витрати на розробку капіталізуються (тобто стають активом), якщо виконуються певні умови.

Як IAS 38 впливає на показники:

Багато компаній мають витрати на розробку software, сайтів, брендів. Якщо ці витрати капіталізуються, вони збільшують активи і розподіляються на витрати через амортизацію протягом кількох років. Якщо списуються одразу — прибуток знижується в поточному періоді.

Власник бачить різну картину: при капіталізації прибуток вищий зараз, але нижчий у майбутньому (через амортизацію). При списанні — навпаки.

Чому це важливо для CFO:

CFO має правильно класифікувати витрати: що є дослідженням, а що — розробкою. Помилка призводить до спотворення прибутку. Напр., якщо компанія створює новий сайт, витрати на дизайн і контент — це, швидше за все, розробка, і їх можна капіталізувати. А витрати на маркетинг цього сайту — це витрати періоду, їх треба списати одразу.

НМА часто створюють значну вартість бізнесу. Якщо CFO не відображає їх на балансі, власник бачить занижену вартість своєї компанії.

IFRS 9: Фінансові інструменти

IFRS 9 регулює облік фін. інструментів: дебіторської заборгованості, кредитів, позик, деривативів.

Для CFO важливі два правила:

1, фін. активи (дебіторка, позики) оцінюються за амортизованою собівартістю або за справедливою вартістю. Для більшості українських компаній дебіторка оцінюється за амортизованою собівартістю — тобто за сумою, яку очікується отримати, з урахуванням ефективної ставки %.

2, IFRS 9 вимагає створювати резерв під очікувані кредитні збитки. Це не просто резерв сумнівних боргів на основі прострочення. Це резерв, який враховує очікувані втрати на весь строк дебіторської заборгованості — навіть якщо вона ще не прострочена.

Як IFRS 9 впливає на показники:

Резерв під очікувані збитки часто більший, ніж традиційний резерв сумнівних боргів. Це зменшує дебіторку і зменшує прибуток.

Власник бачить більш консервативну оцінку дебіторки. Він розуміє, що не всі гроші від клієнтів будуть отримані. Це впливає на його оцінку ліквідності і на рішення про фінансування.

Чому це важливо для CFO:

CFO має оцінювати очікувані збитки на основі історичних даних, поточного стану ринку і прогнозів. Якщо він недооцінює ризик, резерв буде заниженим, прибуток — завищеним, а власник може втратити гроші, коли клієнти не заплатять.

Якщо CFO переоцінює ризик, резерв буде завищеним, прибуток — заниженим, а власник може відмовитися від інвестицій через штучно погані показники.

IFRS 15: Доходи від договорів з клієнтами

IFRS 15 визначає, як визнавати дохід. Це 1 із найважливіших стандартів для CFO.

Для CFO важливі три речі:

1, дохід визнається, коли контроль над товаром або послугою переходить до клієнта. Це не обов'язково момент відвантаження або момент оплати. Контроль може переходити поступово (напр., при наданні послуг протягом тривалого періоду).

2, дохід оцінюється за ціною, яку компанія очікує отримати. Це означає, що знижки, бонуси, повернення, відстрочки впливають на суму доходу.

3, якщо договір містить кілька товарів або послуг, дохід розподіляється між ними пропорційно їхній відносній справедливій вартості.

Як IFRS 15 впливає на показники:

Момент визнання доходу впливає на прибуток у конкретному періоді. Напр., якщо компанія продає software з підтримкою на рік, дохід від підтримки визнається протягом року, а не одразу при підписанні договору.

Власник бачить дохід, який відповідає реальному наданню послуг, а не просто факту відвантаження. Це дає йому більш точну картину рентабельності за періодами.

Чому це важливо для CFO:

Якщо CFO визнає дохід неправильно (зарано або запізно), власник бачить спотворену динаміку. Він може думати, що бізнес зростає, хоча насправді це просто зміна облікової політики. Або навпаки — думати, що бізнес падає, хоча насправді дохід просто був відкладений на майбутні періоди.

IFRS 16: Оренда

IFRS 16 — 1 із найбільш впливових стандартів для багатьох компаній. Він кардинально змінює облік оренди.

Для CFO важливе 1 правило:

Орендар має відображати на балансі всі орендовані активи і зобов'язання з оренди (крім короткострокової оренди та оренди з низькою вартістю).

Це означає, що якщо компанія орендує приміщення, обладнання, транспорт, вона показує в балансі:

- Актів (право користування орендованим активом) — на суму, яку вона сплатить за весь строк оренди.
- Зобов'язання з оренди — на ту саму суму.

Поступово, з кожним платежем, зобов'язання зменшується, і активи амортизуються.

Як IFRS 16 впливає на показники:

До IFRS 16 орендні платежі були просто витратами періоду. Після IFRS 16 вони стають амортизацією активу і % за зобов'язанням.
Наслідки для показників:
- Активи зростають (з'являється новий актів — право користування).
- Зобов'язання зростають (з'являється новий борг — зобов'язання з оренди).
- Власний капітал не змінюється (активи і зобов'язання збільшуються однаково).
- EBITDA зростає (тому що частина витрат (амортизація) тепер не включається в EBITDA, а % — включаються).
- Прибуток у ранніх періодах знижується (тому що % за зобов'язанням нараховуються за методом ефективної ставки, і в перші роки вони вищі, ніж у наступні).
Чому це важливо для CFO:
IFRS 16 змінює ключові показники, які бачить власник. Особливо важливо для компаній, які мають багато оренди — ритейл, виробництво, логістика.
Власник бачить більші активи і більші борги. Це впливає на оцінку ліквідності, боргового навантаження, рентабельності активів.
CFO має пояснити власнику, чому показники змінилися: Наші активи зросли, але це не тому, що ми купили нове обладнання. Це тому, що ми відображаємо оренду приміщень на балансі, як цього вимагає IFRS 16. Наші борги зросли, але це не нові кредити — це зобов'язання з оренди, які ми й так мали.
Без такого пояснення власник може прийняти неправильне рішення — напр., відмовитися від інвестицій через штучно погані показники ліквідності.

Як перехід на МСФЗ впливає на роботу CFO

Перехід на МСФЗ — це не просто зміна правил обліку. Це зміна того, як CFO будує звітність, як пояснює цифри власнику, як планує майбутнє.
Зміна **1.** Більше суджень і припущень
У МСФЗ багато правил вимагають від CFO суб'єктивних рішень: визначити строк корисного використання, оцінити очікувані збитки, розподілити дохід між зобов'язаннями. Це означає, що дві компанії з однаковими операціями можуть показати різний прибуток.
CFO має документувати свої судження і бути готовим пояснити їх власнику та аудитору.
Зміна **2.** Більше розкриттів
МСФЗ вимагає детальних приміток до звітності. Власник отримує не тільки цифри, а й пояснення: як отримані ці цифри, які припущення використовувалися, які ризики існують.
Це збільшує навантаження на CFO і його команду, але дає власнику повну картину.
Зміна **3.** Більше узгоджень з аудитором
Перехід на МСФЗ майже завжди супроводжується зовнішнім аудитом. Аудитор перевіряє, чи правильно CFO застосовує стандарти, чи обґрунтовані його судження, чи повні розкриття.
CFO витрачає більше часу на комунікацію з аудитором, але це підвищує якість звітності і довіру до неї.
Зміна **4.** Зміна ключових показників
Як ми бачили, IFRS 16 змінює EBITDA, IFRS 9 змінює резерви, IAS 2 змінює вартість запасів. Це означає, що показники, до яких звик власник, можуть змінитися.
CFO має пояснити власнику, як змінилися показники і як тепер їх інтерпретувати.

Як GIAS пов'язує МСФЗ з управлінням компанією

З 2025 року GIAS вимагають, щоб система внутрішнього контролю забезпечувала достовірність звітності. Це прямо стосується МСФЗ.
Яку реальну проблему вирішує GIAS?
До GIAS багато компаній переходили на МСФЗ формально, але система внутрішнього контролю не забезпечувала якість даних. CFO міг використовувати різні судження в різних періодах, не документувати їх, не пояснювати. Аудитор виявляв помилки вже після того, як звітність була опублікована.
GIAS вимагає, щоб процес підготовки звітності за МСФЗ був контрольованим: чіткі процедури, документування суджень, перевірка даних, розподіл відповідальності.
Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?
Якщо система контролю слабка, помилки в звітності за МСФЗ будуть постійними. Власник отримує недостовірні цифри, приймає неправильні рішення. Аудитори вимагають додаткових перевірок, що збільшує витрати. Інвестори втрачають довіру — а це втрата можливостей залучення капіталу.
Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?
Аудитор, який працює за GIAS, не просто перевіряє, чи відповідає звітність МСФЗ. Він перевіряє:

1. Чи є документована облікова політика? Він запитує: Як ви визначаєте строк корисного використання? Як ви оцінюєте очікувані збитки? Чи все це записано і доступно для всіх, хто готує звітність?
2. Чи задокументовані всі судження? Він перевіряє, чи є записи про те, хто, коли і на яких підставах прийняв рішення про оцінку запасів, резерву, строків амортизації.
3. Чи перевіряються дані перед поданням? Він дивиться, чи є процедура узгодження даних між різними системами і різними звітами.
4. Чи використовується звітність для управління? Він перевіряє, чи приймав власник рішення на основі звітності за МСФЗ, чи розуміє він різницю між МСФЗ і податковими показниками.
Аудитор фіксує: Система внутрішнього контролю забезпечує достовірність даних для МСФЗ, судження задокументовані, процедури перевірки налаштовані. Рекомендовано додати пояснення для власника про вплив IFRS 16 на EBITDA, щоб уникнути непорозумінь.

Резюме: МСФЗ — це не техніка, а мова для інвесторів

CFO не має ставати експертом з МСФЗ. Але він має розуміти, як стандарти впливають на цифри, які бачить власник, і як ці цифри змінюють рішення.
МСФЗ — це не просто правильний облік. Це мова, якою говорять інвестори, банки, великі контрагенти. Якщо компанія хоче залучати капітал, отримувати кредити в іноземних банках, виходити на міжнародні ринки — вона має говорити цією мовою.
Але CFO не повинен забувати: МСФЗ — це інструмент, а не мета. Мета — дати власнику достовірну картину, на основі якої він приймає правильні рішення. Якщо МСФЗ робить звітність складнішою і менш зрозумілою — CFO має бути перекладачем, який пояснює власнику, що насправді означають ці складні правила.

МСФЗ для малих та середніх підприємств (МСП) — спрощений стандарт

Поряд з повним МСФЗ існує окремий стандарт — МСФЗ для МСП. Він розроблений для компаній, які не є публічно звітними, не мають великої кількості інвесторів і не зобов'язані застосовувати повний МСФЗ.
Це не спрощена версія повного МСФЗ у сенсі інших правил. Це окремий стандарт, який має ті самі принципи, але з меншою кількістю деталей, меншими вимогами до розкриттів і деякими спрощеннями у визнанні та оцінці.
Для CFO важливо розуміти три речі: коли застосовується МСФЗ для МСП, чому компанія обирає його (або не обирає), і чим він краще або гірше за повний МСФЗ.
<u>Коли застосовується МСФЗ для МСП</u>:
МСФЗ для МСП застосовується для компаній, які:
- Не мають публічної звітності (акції не торгуються на біржі).
- Не є банками, страховиками або іншими фін. установами (для них обов'язковий повний МСФЗ).
- Не є великими підприємствами за національним законодавством (критерії різняться за країнами).

В Україні застосування МСФЗ для МСП регулюється законодавством. Станом на 2026 рік:
- Підприємства, які зобов'язані застосовувати МСФЗ (публічні компанії, банки, страхові компанії) — застосовують повний МСФЗ.
- Інші підприємства можуть обирати: або П(С)БО, або МСФЗ для МСП (якщо вони хочуть звітність за міжнародними стандартами, але не готові до повного МСФЗ).

Тобто МСФЗ для МСП — це вибір, а не обов'язок. Компанія може залишитися на П(С)БО або перейти на МСФЗ для МСП, якщо це дає їй переваги (напр., при залученні іноземного інвестора, який розуміє тільки міжнародну звітність).
<u>Чому компанія обирає МСФЗ для МСП</u>:
Причина **1.** Простіше і дешевше, ніж повний МСФЗ.
МСФЗ для МСП має приблизно 230 сторінок проти 1500 сторінок повного МСФЗ. Це означає менше витрат на навчання персоналу, менше часу на підготовку звітності, менше гонорарів аудиторам і консультантам.
Для малого бізнесу, який не має складних фін. інструментів, деривативів, хеджування, багато орендних договорів, МСФЗ для МСП повністю достатній.
Причина **2.** Менше розкриттів.
МСФЗ для МСП вимагає менше приміток до звітності. Власник отримує основні цифри, а не десятки сторінок пояснень. Це економить час CFO і не перевантажує власника.
Причина **3.** Перехід з П(С)БО на МСФЗ для МСП менш болючий.
Правила МСФЗ для МСП ближчі до П(С)БО, ніж повний МСФЗ. Перехід потребує менше змін в обліковій політиці, менше коригувань початкових залишків. CFO може провести перехід своїми силами, без залучення дорогих консультантів.
Причина **4.** Підвищує довіру контрагентів.

Якщо компанія працює з іноземними контрагентами, банками або інвесторами, звітність за МСФЗ для МСП виглядає більш професійно, ніж звітність за П(С)БО. Контрагенти розуміють мову МСФЗ, навіть якщо це спрощена версія.

Чому компанія може не обирати МСФЗ для МСП:

Причина **1.** Якщо вона і так майже не звітує перед зовнішніми користувачами.

Якщо компанія не планує залучати інвесторів, не бере кредити в іноземних банках, не працює з великими міжнародними контрагентами — МСФЗ для МСП їй не потрібен. П(С)БО цілком достатньо. Перехід на МСФЗ для МСП — це додаткові витрати без видимої вигоди.

Причина **2.** Якщо компанія планує виходити на IPO або залучати великих інвесторів.

МСФЗ для МСП не приймається для публічних компаній. Якщо власник планує продаж акцій на біржі, доведеться переходити на повний МСФЗ. Перехід спочатку на МСФЗ для МСП, а потім на повний МСФЗ — це подвійні витрати. Можливо, краще одразу робити повний МСФЗ.

Причина **3.** Якщо компанія має складні фін. інструменти.

МСФЗ для МСП має спрощені правила для фін. інструментів. Якщо компанія активно використовує деривативи, хеджування, складні кредитні структури, МСФЗ для МСП може не дати достатньої інформації для управління ризиками. Доведеться повертатися до повного МСФЗ.

Чим МСФЗ для МСП краще за повний МСФЗ:

1. Менше складнощів. Менше правил — менше помилок. CFO може самостійно готувати звітність без залучення експертів.
2. Дешевше. Менше консультантів, менше аудиторських годин, менше часу на підготовку.
3. Швидше. Звітність готується швидше, власник отримує цифри раніше.
4. Зрозуміліше для власника. Менше приміток — менше питань. Власник бачить суть, а не тонни пояснень.

Чим МСФЗ для МСП гірше за повний МСФЗ:

1. Менше визнання. Деякі компанії та інвестори сприймають звітність за МСФЗ для МСП як неповноцінну. Вони можуть вимагати повний МСФЗ, навіть якщо це не обов'язково.
2. Обмежені можливості порівняння. Якщо компанія хоче порівнювати себе з публічними конкурентами, які звітують за повним МСФЗ, порівняння буде неповним.
3. Складність при зростанні. Якщо компанія швидко зростає і планує виходити на публічний ринок, перехід з МСФЗ для МСП на повний МСФЗ буде складним і дорогим. Можливо, краще одразу робити повний МСФЗ, щоб не перебудовувати систему двічі.
4. Обмеження для банків. Деякі великі банки (особливо іноземні) можуть не приймати звітність за МСФЗ для МСП для великих кредитів. Вони вимагають повний МСФЗ, щоб повністю оцінити ризики.

Як CFO приймає рішення: МСФЗ для МСП чи повний МСФЗ?

Рішення приймається не одноразово, а залежно від того, що планує власник:

Якщо власник планує:

- Залишитися в приватному бізнесі, не залучати великих інвесторів — МСФЗ для МСП більш ніж достатній.
- Брати кредити в міжнародних банках — потрібно дізнатися, чи приймають ці банки МСФЗ для МСП. Якщо ні — доведеться робити повний МСФЗ.
- Залучати великого інвестора або продавати бізнес — більшість інвесторів хочуть бачити повний МСФЗ (або хоча б можливість його отримати).
- Виходити на IPO — обов'язковий повний МСФЗ.

CFO готує власнику порівняння витрат і вигод: скільки коштуватиме перехід на МСФЗ для МСП, скільки — на повний МСФЗ, і які переваги дасть кожен варіант. Рішення залишається за власником.

Як МСФЗ для МСП впливає на показники:

Більшість правил МСФЗ для МСП аналогічні повному МСФЗ, але є кілька важливих відмінностей, які впливають на цифри:

Відмінність **1.** *Оренда* (*IFRS 16*).

У повному МСФЗ всі оренди (крім короткострокових і низьковартісних) відображаються на балансі. У МСФЗ для МСП це правило спрощене — компанія може обирати: відображати оренду на балансі або продовжувати визнавати її витратами періоду.

Наслідок: якщо компанія обирає спрощений підхід, активи і зобов'язання будуть меншими, EBITDA буде нижчою (тому що орендні платежі будуть витратами, а не амортизацією і %).

Відмінність **2.** *Справедлива вартість*.

У повному МСФЗ справедлива вартість застосовується ширше (для фін. інструментів, інвестиційної нерухомості, деяких біологічних активів). У МСФЗ для МСП справедлива вартість застосовується рідше — частіше використовується амортизована собівартість.
Наслідок: активи можуть бути оцінені більш консервативно (за собівартістю), ніж за справедливою вартістю. Це впливає на вартість бізнесу при продажу або залученні інвестора.
Відмінність **3.** *Розкриття*.
МСФЗ для МСП вимагає значно менше розкриттів у примітках. Власник бачить менше деталей, що може бути як перевагою (економія часу), так і недоліком (менше інформації для прийняття рішень).
Як GIAS пов'язаний з вибором МСФЗ для МСП:
GIAS не регулює, який стандарт застосовувати. Але він вимагає, щоб вибір стандарту був обґрунтованим і документованим.
Якщо CFO обирає МСФЗ для МСП, він має задокументувати:
- Чому компанія не застосовує повний МСФЗ.
- Які критерії дозволяють використовувати спрощений стандарт.
- Як спрощений стандарт впливає на показники, які бачить власник.
Аудитор перевіряє не сам вибір стандарту, а те, чи вибір обґрунтований, чи не призводить він до спотворення даних, чи розуміє власник наслідки цього вибору.
Резюме підрозділу:
МСФЗ для МСП — це практичний інструмент для малих компаній, які хочуть звітність за міжнародними стандартами, але не готові до складності повного МСФЗ. Він дешевший, простіший, швидший.
Але він має обмеження: не приймається для публічних компаній, може не влаштовувати великих банків та інвесторів, створює труднощі при зростанні.
CFO має допомогти власнику обрати правильний варіант — не просто який дешевший, а який відповідає стратегії компанії на найближчі 3-5 років.

ESG-контролінг та нефінансова звітність (Sustainability Reporting)

Чому CFO має займатися ESG
Ще 5 років тому ESG було темою для великих міжнародних корпорацій і компаній, які хотіли показати свою зеленість. Сьогодні це — обов'язкова частина роботи CFO будь-якої компанії, яка працює з іноземними банками, інвесторами або великими контрагентами. А для багатьох українських компаній це питання виживання на міжнародних ринках.
Що таке ESG і чому це раптом стало важливим для CFO:
ESG — це три групи факторів, які впливають на бізнес:
- E (Environmental) — екологічні: викиди парникових газів, споживання енергії та води, управління відходами.
- S (Social) — соціальні: умови праці, безпека, гендерна рівність, відносини з громадою.
- G (Governance) — управлінські: корпоративне управління, прозорість, антикорупційна політика.
Раніше ці фактори сприймалися як нефінансові — тобто такі, що не впливають на гроші. Але зараз вони стали фінансовими, тому що:
- Банки і фін. установи включають ESG-ризики в оцінку кредитоспроможності. Якщо компанія не звітує про викиди — вона отримує кредит дорожче або не отримує взагалі.
- Інвестори вимагають ESG-звітність, щоб розуміти довгострокові ризики. Компанія, яка ігнорує екологічні вимоги, може отримати штрафи або втратити ринки.
- Великі контрагенти (особливо європейські) включають ESG-вимоги в умови постачання. Якщо компанія не відповідає стандартам — вона випадає з ланцюга поставок.
Для CFO це означає, що ESG — це не окрема функція. Це частина його роботи з ризиками, фінансуванням і довгостроковим плануванням. Він має розуміти, які ESG-показники важливі для його компанії, як їх збирати, як їх перевіряти і як їх вбудовувати у фінансові моделі.
Цей розділ — як CFO вбудовує ESG у свою роботу. Ми розглянемо 4 блоки:
1. Чому ESG стало обов'язковим: глобальні вимоги та українська специфіка.
2. Які стандарти використовувати: GRI, SASB, ISSB (IFRS S1/S2), ESRS.
3. Як інтегрувати ESG-показники у фін. моделі.
4. Вуглецевий слід: як його рахувати і навіщо це CFO.

Чому ESG стало обов'язковим для CFO

Глобальний зсув: від добровільної до обов'язкової звітності

До 2020 року ESG-звітність була добровільною. Компанії публікували її, якщо хотіли показати свою соціальну відповідальність або залучити зелених інвесторів. Але це змінилося.

У 2023 році ЄС ухвалив Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) — директиву, яка зобов'язує десятки тисяч компаній публікувати нефінансову звітність за єдиними стандартами. Це не просто розкриття інформації. Це звітність, яка має бути:

- Підготовлена за єдиними стандартами (ESRS — European Sustainability Reporting Standards).
- Перевірена незалежним аудитором.
- Опублікована в структурованому цифровому форматі.

CSRD впроваджується поетапно :

- 2024 — для компаній, які вже звітували за попередньою директивою NFRD.
- 2025 — для всіх великих європейських компаній (понад 250 співробітників або виручка понад 40 млн €).
- 2026 — для малих і середніх підприємств, чиї цінні папери торгуються на регульованому ринку.
- 2028 — для неєвропейських компаній, які мають філії або дочірні компанії в ЄС .

Але в 2025-2026 роках відбулися зміни через ухвалення пакету Omnibus I, який скоригував критерії. Станом на 2026 рік CSRD застосовується до компаній з понад 1000 співробітників та оборотом понад 450 млн €. Це зменшило кількість компаній, які підпадають під вимоги, приблизно на 80% у Європі .

Але навіть якщо компанія не підпадає під обов'язкові вимоги, вона все одно відчуває тиск. Великі контрагенти вимагають ESG-даних від своїх постачальників. Банки включають ESG-критерії у свої кредитні політики. Інвестори оцінюють не тільки фінпоказники, а й ESG-ризики.

Українська специфіка: що відбувається в Україні

Україна, як кандидат на вступ до ЄС, зобов'язалася гармонізувати своє законодавство з європейським, зокрема у сфері звітності. У жовтні 2024 року КМУ затвердив Стратегію впровадження звітності зі сталого розвитку підприємствами до 2030 року.

У 2025 році Мінфін опублікував законопроект про внесення змін до Закону України "Про бухоблік та фінзвітність" щодо запровадження звітності зі сталого розвитку. Законопроект пропонує:

- Визначення звітності зі сталого розвитку як окремого виду звітності.
- Вимогу для великих підприємств готувати та розкривати таку звітність за європейськими стандартами (ESRS).
- Оновлення критеріїв розподілу підприємств на мікро-, малі, середні та великі відповідно до європейських стандартів.

Станом на 2026 рік законопроект перебуває на розгляді у ВР. 1й рік звітності, згідно з проектом, для великих підприємств з понад 500 співробітників — 2026 рік (за даними 2025 року). Але враховуючи ухвалення Omnibus I та зміну критеріїв в ЄС, українське законодавство буде коригуватися.

За оцінками Офісу зеленого переходу, під оновлені критерії CSRD в Україні підпадають близько 330 компаній. Це великі підприємства, які вже зараз мають готуватися до обов'язкової ESG-звітності. Але навіть для тих, хто не підпадає під обов'язкові критерії, звітність за добровільними стандартами стає конкурентною перевагою.

Головна проблема, за даними досліджень Офісу зеленого переходу, — брак кваліфікованих кадрів. 77% компаній назвали нестачу фахівців основною перешкодою для впровадження ESG. Лише 5% компаній готові до звітності вже зараз, хоча 87% підтримують впровадження ESG-стандартів.

Для CFO це означає: якщо ви ще не займаєтеся ESG, у вас є 1-2 роки на підготовку. Але краще почати зараз, тому що збір даних, впровадження систем і навчання персоналу займають час.

Які стандарти використовувати для ESG-звітності

На сьогодні існує кілька основних систем стандартів, і CFO має розуміти, яка з них застосовується до його компанії.

GRI (Global Reporting Initiative)

GRI — це найстаріша та найпоширеніша система стандартів нефінансової звітності. Вона була створена для компаній, які хочуть публікувати звітність про свій вплив на екологію, суспільство та управління.

Коли застосовувати: GRI часто використовується як універсальна мова ESG. Якщо компанія хоче звітувати добровільно, щоб показати свою прозорість, GRI — найзручніший вибір.

Недолік: GRI не є обов'язковим ніде. Він не замінює регуляторні вимоги. Тому для компаній, які зобов'язані звітувати за CSRD, GRI може бути додатковим, але не основним стандартом.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

SASB — це стандарти, розроблені для інвесторів. Вони сфокусовані на фінансово значущих ESG-факторах — тобто на тих, які впливають на прибутковість і вартість компанії.

Коли застосовувати: SASB особливо популярний серед великих публічних компаній, які звітують перед інвесторами. Він допомагає показати, які ESG-ризики є фінансово значущими.

ISSB (International Sustainability Standards Board) — IFRS S1 і S2

ISSB — це структура, яка створила стандарти в межах системи МСФЗ. У 2023 році були опубліковані IFRS S1 (загальні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком) та IFRS S2 (розкриття інформації, пов'язаної з кліматом).

Чому це важливо: IFRS S1 і S2 інтегрують ESG-звітність у звичну для CFO систему МСФЗ. Якщо компанія вже звітує за МСФЗ, додати IFRS S1 і S2 — це логічне розширення.

Коли застосовувати: Стандарти ISSB стають глобальним орієнтиром. Їх підтримують регулятори багатьох країн. Якщо компанія орієнтується на міжнародних інвесторів, ISSB — це стандарт, до якого варто готуватися.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

ESRS — це стандарти, створені в межах CSRD. Вони є обов'язковими для компаній, які підпадають під CSRD.

Коли застосовувати: Якщо компанія підпадає під CSRD (або планує працювати з європейськими контрагентами, які підпадають), ESRS — основний стандарт. Він детальний, складний і вимагає значного обсягу даних.

Спрощений стандарт VSME

Для малих і середніх підприємств, які не підпадають під CSRD, але відчувають тиск з боку великих контрагентів, у ЄС розробляється стандарт VSME (Voluntary Standard for SMEs). Це добровільний стандарт, який дозволяє невеликим компаніям звітувати за спрощеною формою, задовольняючи запити великих покупців і банків.

Що це означає для CFO: Якщо компанія не є великим підприємством за критеріями CSRD, але працює з європейськими партнерами, VSME — це той рівень, до якого варто підготуватися. Як зазначають експерти, якщо компанія може звітувати за VSME, вона задовольняє 95-99% вимог українських та міжнародних банків, що надають цільове фінансування .

Як інтегрувати ESG-показники у фін. моделі CFO

CFO не є експертом з екології або соціальних питань. Але він є експертом з фін. моделей. Його завдання — зробити так, щоб ESG-фактори стали частиною бюджетування, прогнозування та оцінки ризиків.

Як ESG впливає на фін. моделі:

1. Вартість капіталу. Банки та інвестори починають враховувати ESG-ризики у вартості кредитів та оцінці інвестицій. Компанії з поганими ESG-показниками платять вищі % або не отримують кредити взагалі.
2. Операційні витрати. Енергоефективність, скорочення відходів, екологічні податки та збори — все це впливає на собівартість. CFO має закладати ці фактори в бюджети та прогнози.
3. Доступ до ринків. Вихід на європейські ринки або робота з міжнародними корпораціями часто вимагає відповідності їхнім ESG-вимогам. Без цього частина ринків стає недоступною.
4. Інвестиційні рішення. При оцінці інвестиційних проектів CFO має враховувати не тільки фін. віддачу, а й ESG-вплив. Напр., інвестиція в нове обладнання може дати фін. віддачу, але збільшити викиди — що призведе до додаткових витрат у майбутньому.

Як CFO інтегрує ESG у свої моделі:

Крок **1.** Визначити матеріальні ESG-фактори

Не всі ESG-фактори однаково важливі для кожної компанії. Виробнича компанія має великий екологічний слід — для неї важливі викиди, споживання енергії, управління відходами. IT-компанія має більший соціальний вплив — умови праці, гендерна рівність, залученість персоналу.

CFO разом з операційними менеджерами визначає, які ESG-фактори є матеріальними — тобто такими, що реально впливають на фінпоказники. Це називається оцінкою суттєвості (materiality assessment). Вона є основою для будь-якої ESG-звітності.

Крок **2.** Вбудувати ESG-показники в бюджети

CFO включає ESG-показники в систему бюджетування. Напр., якщо компанія планує скоротити викиди на 20% протягом 3 років, ця мета має бути відображена в бюджеті: інвестиції в енергоефективне обладнання, зміна постачальників, навчання персоналу.

Бюджет стає інструментом управління не тільки прибутком, а й ESG-показниками. CFO може контролювати, чи виконується план, і коригувати дії.

Крок **3.** Включити ESG-ризики в прогнозування

CFO будує не тільки фін. прогнози, а й прогнози ESG-ризиків. Напр., якщо ціна на енергоносії зростає, це впливає на викиди і на собівартість. Якщо змінюється регуляторне середовище (напр., запроваджується податок на викиди), це впливає на прибуток.

CFO включає ці ризики в сценарне моделювання — так само, як він включає зміну курсів валют або цін на сировину.

Крок **4.** Забезпечити якість даних

ESG-дані часто збираються з різних джерел, у різних форматах, різними відділами. CFO має забезпечити, щоб ці дані були достовірними, повними та узгодженими. Це вимагає впровадження систем збору даних, контролю якості та відповідальності за їхню точність.

Роль CFO в управлінні ESG-контролем:

Сучасний CFO у великих компаніях має не тільки фін. контроль, а й ESG-контроль. Це означає створення окремої посади або функції — ESG-контролера, який відповідає за збір, перевірку та звітність ESG-даних.

ESG-контролер застосовує ті самі принципи контролю, що й фін. контролер:

- Хто відповідає за введення даних?
- Як перевіряється точність?
- Як документуються зміни?
- Як забезпечується простежуваність?

Для CFO це означає, що він не просто передає ESG-завдання іншим відділам. Він будує систему, в якій ESG-дані мають таку саму якість, як і фінансові. Без цього звітність не витримає аудиту, а інвестори не зможуть їй довіряти.

Вуглецевий слід: як його рахувати і навіщо це CFO

Вуглецевий слід — це 1 із ключових ESG-показників, який компанії мають розраховувати та розкривати. Для CFO це не просто екологічна метрика. Це фінпоказник, який впливає на витрати, зобов'язання та інвестиційну привабливість.

Що таке вуглецевий слід і з чого він складається:

Вуглецевий слід вимірюється в тоннах еквіваленту CO_2 (CO_2-екв) і поділяється на три категорії (скопи):

- Scope 1 (прямі викиди): викиди від джерел, які компанія контролює безпосередньо. Для виробництва — це спалювання газу в печах, робота власного транспорту, викиди від холодильних установок.
- Scope 2 (непрямі енергетичні викиди): викиди від виробництва електроенергії та тепла, які компанія споживає. Якщо компанія купує електроенергію з мережі, викиди за її виробництво — це Scope 2 компанії.
- Scope 3 (інші непрямі викиди): всі інші викиди, пов'язані з діяльністю компанії — від постачальників, логістики, подорожей співробітників, використання продукції клієнтами, утилізації. Це найскладніша і найбільша частина — у деяких компаніях Scope 3 становить 80-90% загальних викидів.

Як CFO розраховує вуглецевий слід:

Процес починається не з формул, а з визначення меж — які джерела викидів включаються.

CFO разом з операційними менеджерами:

1. Визначає, які джерела викидів є матеріальними для компанії.
2. Збирає дані про споживання енергії, палива, матеріалів.
3. Переводить фізичні обсяги (літри палива, кВт·год електроенергії) в тонни CO_2 за допомогою коефіцієнтів викидів.
4. Перевіряє дані — чи збігаються вони з оплаченими рахунками, чи відповідають фізичним обсягам виробництва.

Для Scope 1: CFO використовує дані про споживання палива — природного газу, дизельного палива, бензину. Ці дані є в бухгалтерії — рахунки за газ, акти списання палива.

Для Scope 2: CFO використовує дані про споживання електроенергії. Для цього потрібні коефіцієнти викидів для електромережі (вони публікуються регуляторами). Якщо компанія купує зелену електроенергію, викиди Scope 2 можуть бути значно нижчими або 0и.

Для Scope 3: CFO повинен звернутися до постачальників та клієнтів, щоб отримати дані про їхні викиди. Це найскладніше, тому що не всі постачальники готові надавати такі дані. У світі стандартів прийнято, що компанія включає в Scope 3 викиди своїх постачальників (Scope 1 та 2 цих постачальників), які пов'язані з виробництвом товарів, що купує компанія.

Навіщо CFO це робити:

1. Вимоги зовнішніх стейкхолдерів. Банки, інвестори та великі контрагенти вимагають розрахунок вуглецевого сліду. Без нього — дорожчий кредит або відмова у співпраці.

2. Управління витратами. Скорочення викидів часто означає скорочення витрат — менше споживання енергії, менше палива, менше відходів. CFO використовує вуглецевий слід як інструмент контролю ефективності.
3. Прогнозування майбутніх зобов'язань. Якщо в Україні буде запроваджено податок на викиди або систему торгівлі квотами, компанія має розуміти, які це для неї фін. наслідки.
4. Вартість бізнесу. Компанії з кращими ESG-показниками отримують вищі оцінки від інвесторів.
Для "Свіжого Хліба" це означає:
- Scope 1: спалювання газу в пекарнях, паливо для власного транспорту доставки.
- Scope 2: електроенергія для печей, холодильного обладнання, освітлення в цехах.
- Scope 3: викиди, пов'язані з виробництвом борошна, масла, упаковки, а також транспортуванням сировини до пекарні.
CFO "Свіжого Хліба" починає зі Scope 1 та 2 (дані є в бухгалтерії та обліку енергоспоживання). Потім він оцінює Scope 3, звертаючись до постачальників борошна та інших сировинних матеріалів для отримання даних про їхні викиди. З часом, коли компанія підготується до повної ESRS-звітності, вона перейде до розрахунку Scope 3 відповідно до стандартів.

Як GIAS пов'язаний з ESG-звітністю

З 2025 року GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю забезпечувала достовірність нефінансової звітності нарівні з фінансовою. Це прямо стосується ESG.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До GIAS багато компаній звітували про ESG для галочки — дані збиралися без контролю, без документування, без перевірки. Менеджмент міг маніпулювати показниками, щоб виглядати зеленим у звітах, хоча насправді викиди не скорочувалися.

GIAS вимагає, щоб ESG-звітність мала такий самий контроль, як і фінансова. Це означає:
- Відповідальність за збір даних закріплена за конкретними особами.
- Дані перевіряються (чи збігаються з первинними документами).
- Зміни документуються (хто, коли, чому змінив показник).
- Дані проходять узгодження між різними системами.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо система контролю слабка, ESG-звітність не витримує аудиту. Зовнішній аудитор не підтверджує дані. Інвестори втрачають довіру. Банки відмовляють у кредитах або підвищують ставки.

Крім того, існує ризик greenwashing — звинувачень у тому, що компанія вводить в оману, публікуючи недостовірні ESG-дані. Це вже призводило до скандалів і судових позовів у Європі. В Україні цей ризик поки що менший, але з наближенням до європейських стандартів він зростатиме.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор, який працює за GIAS, не перевіряє, чи є в компанії ESG-звіт. Він перевіряє:
1. Чи є система збору ESG-даних? Він запитує: Звідки беруться дані про викиди? Хто їх вводить? Як вони перевіряються?
2. Чи задокументовані процедури? Він перевіряє, чи є описані процедури збору даних, контролю якості, узгодження з постачальниками.
3. Чи використовуються ESG-дані для управління? Він дивиться, чи приймаються рішення на основі ESG-показників (напр., інвестиції в енергоефективність, зміна постачальників, вибір нових ринків).
4. Чи перевіряються ESG-дані? Він перевіряє, чи є процедура звірки ESG-даних з первинними документами (рахунки за енергоносії, акти списання матеріалів, звіти постачальників).
Аудитор фіксує: Система внутрішнього контролю забезпечує достовірність ESG-даних, процедури збору та перевірки задокументовані. Рекомендовано впровадити автоматичну систему збору даних про викиди, щоб зменшити ризик помилок при ручному введенні.

Практичний план для CFO: з чого почати

Якщо CFO усвідомлює, що ESG — це його зона відповідальності, а не просто екологічна тема, він має почати діяти.

Крок **1.** Оцінити, чи підпадає компанія під обов'язкову ESG-звітність
CFO перевіряє:
- Чи має компанія понад 1000 співробітників та оборот понад 450 млн € (критерії CSRD після Omnibus I)? Якщо так — звітність обов'язкова .
- Чи планує компанія залучати фінансування від міжнародних банків або інвесторів, які вимагають ESG-звітність? Якщо так — краще готуватися заздалегідь.

- Чи працює компанія з великими європейськими контрагентами, які можуть вимагати ESG-дані від постачальників? Якщо так — навіть без обов'язкових вимог доведеться звітувати.

Крок **2.** Визначити, які ESG-показники матеріальні

CFO разом з операційними менеджерами визначає, які ESG-фактори реально впливають на фінпоказники компанії. Для виробництва — це викиди, споживання енергії, управління відходами. Для IT-компанії — умови праці, залученість персоналу, кібербезпека.

Крок **3.** Почати збір даних

CFO організовує збір даних за тими ESG-показниками, які визнані матеріальними. Починає з Scope 1 та 2 (дані про споживання енергії та палива є в бухгалтерії). Потім переходить до Scope 3, звертаючись до постачальників для отримання даних про їхні викиди.

Крок **4.** Вбудувати ESG у фін. моделі

CFO включає ESG-показники в бюджети та прогнози. Це дозволяє контролювати, чи виконуються ESG-цілі, і коригувати дії.

Крок **5.** Підготувати персонал

ESG-звітність вимагає участі багатьох відділів. CFO має організувати навчання для фін. відділу, операційних менеджерів, відділу закупівель, HR. Без залученості всіх функцій ESG-звітність не буде повною .

Крок **6.** Забезпечити контроль і верифікацію

CFO впроваджує систему внутрішнього контролю для ESG-даних: відповідальність за введення, перевірку, документування змін. Це відповідає вимогам GIAS і готує компанію до зовнішнього аудиту.

Резюме: ESG — це не зелена ініціатива, це фін. реальність

ESG стало невід'ємною частиною роботи CFO. Не тому, що так правильно, а тому, що банки, інвестори та контрагенти вимагають цього. Компанія, яка ігнорує ESG, втрачає доступ до капіталу, платить вищі %, втрачає ринки.

Але CFO не має ставати експертом з екології чи соціальних питань. Він має забезпечити, щоб:

1. ESG-дані збиралися так само надійно, як і фінансові.
2. ESG-показники були вбудовані в бюджети, прогнози та інвестиційні моделі.
3. Система внутрішнього контролю забезпечувала достовірність ESG-звітності.
4. Власник розумів, як ESG впливає на вартість бізнесу та доступ до капіталу.

Це не окрема функція. Це частина фін. управління, яка стає такою ж звичною, як управління дебіторкою або борговим навантаженням.

Типові помилки у фінаналізі та звітності

Чому навіть досвідчені CFO роблять помилки

Фінаналіз і звітність здаються простою справою: взяв цифри, порахував показники, зробив висновки. Але на практиці навіть досвідчені CFO припускаються помилок, які призводять до неправильних рішень, втрачених грошей і підірваної довіри власників.

Помилки виникають не тому, що CFO не знає формул. Вони виникають тому, що:

1. Дані спотворені. Облікові системи містять помилки, не всі операції відображені, класифікація неправильна.
2. Інтерпретація неправильна. CFO бачить цифру, але не розуміє, що стоїть за нею. Він робить висновок, який не відповідає реальності.
3. Контекст ігнорується. Показник розглядається окремо, без урахування сезонності, галузевих особливостей, стратегічних цілей.
4. Маніпуляція. CFO або менеджмент свідомо спотворюють дані, щоб виглядати краще перед власником, банком або інвесторами.

Цей розділ — як виявляти і виправляти типові помилки. Ми розглянемо 4 групи помилок:

1. Ігнорування негрошових статей.
2. Неправильна інтерпретація відхилень.
3. Надмірна довіра до минулих даних.
4. Маніпуляції показниками.

Для кожної групи ми покажемо, як помилка виникає, до чого вона призводить і як її виявити та виправити.

Ігнорування негрошових статей

Це найпоширеніша помилка. CFO дивиться на прибуток, але забуває, що частина цього прибутку не є реальними грошима. Амортизація, резерви, відстрочені податки — це негрошові статті, які спотворюють картину.

Помилка: дивитися тільки на чистий прибуток

Власник запитує: Скільки ми заробили? CFO показує чистий прибуток 8,4 млн ₴. Власник думає: Чудово, я можу забрати 8,4 млн дивідендами. Але CFO забув пояснити: 2,5 млн з цього прибутку — це амортизація, яка не потребує витрат грошей. Інші 1,2 млн — це резерв під сумнівні борги. Реальний грошовий потік — тільки 4,7 млн.

Власник забирає 8,4 млн, а через місяць компанія не може заплатити постачальникам. Помилка CFO — він не показав різницю між прибутком і грошовим потоком.

Як це виправити:

CFO завжди показує власнику два звіти поруч: звіт про прибутки та збитки і звіт про рух грошових коштів. Він пояснює: Ось наш прибуток — 8,4 млн. А ось реальні гроші, які надійшли — 4,7 млн. Різниця — це амортизація, резерви і зростання дебіторки. Якщо ви хочете забрати дивіденди, краще взяти не більше 4,7 млн.

Помилка: ігнорувати зміни в робочому капіталі

CFO бачить, що прибуток зріс на 10%. Він радіє і показує власнику позитивну динаміку. Але він не помітив, що дебіторка зросла на 20%, а запаси — на 15%. Робочий капітал з'їв весь приріст прибутку. Реального зростання грошей немає.

Як це виправити:

CFO завжди аналізує зміни в робочому капіталі разом з прибутком. Він показує власнику: Прибуток зріс на 10%, але ми вклали додатково 3 млн в запаси і дебіторку. Реальний грошовий потік залишився на рівні минулого року. Якщо ми хочемо зростати, нам потрібне додаткове фінансування.

Помилка: не враховувати амортизацію в управлінських рішеннях

CFO приймає рішення про заміну обладнання, дивлячись тільки на фінрезультат. Він забуває, що старе обладнання вже повністю замортизоване і не створює витрат у звітності, але воно неефективне і споживає багато електроенергії. Нове обладнання створить амортизаційні витрати, які зменшать прибуток на папері, але реально заощадить гроші.

Як це виправити:

CFO оцінює інвестиційні проекти не за впливом на прибуток, а за впливом на грошовий потік. Він рахує: Нове обладнання коштує 10 млн, амортизація складе 2 млн на рік, але воно заощадить 3 млн на електроенергії та ремонтах. Чистий позитивний грошовий потік — 1 млн на рік. Прибуток на папері зменшиться на 2 млн (амортизація), але реальних грошей стане більше.

Неправильна інтерпретація відхилень

Відхилення — це різниця між планом і фактом, або між поточним періодом і минулим. CFO бачить відхилення і робить висновок. Але часто цей висновок неправильний.

Помилка: пояснювати всі відхилення 1ю причиною

CFO бачить, що виручка впала на 5%. Він пояснює власнику: Впали продажі через зниження попиту. Але насправді обсяг продажів не змінився — просто змінилася структура: компанія продала більше дешевих продуктів і менше дорогих. Виручка впала через асортимент, а не через попит.

Як це виправити:

CFO розкладає відхилення на складові. Він показує власнику:

- Вплив обсягу: скільки змінилася виручка через зміну кількості продажів.
- Вплив ціни: скільки змінилася виручка через зміну цін.
- Вплив структури: скільки змінилася виручка через зміну асортименту.

Він пояснює: Обсяг продажів не змінився, але ми продали більше дешевого хліба і менше дорогої випічки. Тому виручка впала. Це не проблема попиту — це проблема асортиментної політики.

Помилка: дивитися тільки на відхилення, а не на тренд

CFO бачить, що в цьому місяці прибуток на 5% вищий, ніж у минулому. Він радіє. Але він не помічає, що прибуток падає вже три місяці поспіль, і цього місяця він просто трохи вищий за попередній — але все одно нижчий за план.

Як це виправити:

CFO завжди дивиться на динаміку за 6-12 місяців, а не на 1 місяць. Він будує графік тренду і показує власнику: Так, цього місяця прибуток вищий, ніж минулого, але загалом тренд спадний. Ми втрачаємо позиції. Потрібно з'ясувати причину і прийняти рішення.

Помилка: ігнорувати сезонність

CFO порівнює грудень з листопадом і бачить зростання продажів на 20%. Він робить висновок, що компанія зростає. Але він забуває, що грудень — це передсвятковий період, коли продажі завжди вищі. Порівнювати треба не з листопадом, а з минулим груднем.

Як це виправити:
CFO завжди порівнює показники з аналогічним періодом минулого року. Він показує власнику: Продажі в грудні зросли на 20% порівняно з листопадом, але порівняно з минулим груднем вони виросли тільки на 3%. Це нормальна сезонність, а не прорив.

Надмірна довіра до минулих даних

CFO часто екстраполює минулі тренди на майбутнє. Він думає: Якщо в минулому році ми зросли на 10%, у наступному теж зростемо на 10%. Але ринок змінюється, конкуренти з'являються, ціни коливаються. Минуле не гарантує майбутнього.

Помилка: екстраполювати минулі тренди без корекції

CFO будує прогноз на наступний рік, виходячи з минулих темпів зростання. Він не враховує, що ринок насичується, що конкуренти запустили нові продукти, що змінилися ціни на сировину.

Як це виправити:

CFO будує прогноз не на основі минулих трендів, а на основі драйверів. Він запитує: Які фактори впливають на наше зростання? Чи зміняться вони в наступному році? Як? Він використовує ці фактори для прогнозу, а не просто екстраполює минулі цифри.

Напр.: Ми зростали на 10% завдяки відкриттю нових точок. У наступному році ми плануємо відкрити тільки половину точок, тому зростання буде 5%, а не 10%.

Помилка: ігнорувати структурні зміни

CFO дивиться на баланс і бачить, що активи зросли на 15%. Він робить висновок, що компанія розвивається. Але він не помічає, що змінилася структура: з'явилися нові орендовані активи (IFRS 16), які збільшили баланс, але не є власністю компанії.

Як це виправити:

CFO аналізує не тільки абсолютні зміни, а й структуру. Він показує власнику: Активи зросли на 15%, але 10% з цього зростання — це нові правила обліку оренди. Реальне зростання власних активів — тільки 5%.

Помилка: використовувати середні показники без аналізу розподілу

CFO показує власнику середню рентабельність продажів 12%. Власник задоволений. Але CFO не показав, що рентабельність коливається від 20% у роздрібних продажах до -5% у оптових. Середня цифра приховує проблему.

Як це виправити:

CFO завжди показує розподіл показників, а не тільки середнє. Він пояснює: Загальна рентабельність 12% — це середнє. Але в роздробі ми маємо 20%, а в опті — -5%. Нам потрібно або підвищувати ціни в опті, або закривати цей напрямок.

Маніпуляції показниками

Іноді помилки не є випадковими. CFO або менеджмент свідомо маніпулюють показниками, щоб виглядати краще перед власником, банком або інвесторами. Маніпуляції бувають різних видів — від приховування витрат до вибору зручних методик розрахунку.

Маніпуляція: вибір зручних показників

CFO показує власнику EBITDA замість чистого прибутку, тому що EBITDA вища. Він не пояснює, що EBITDA не враховує %, податки та амортизацію — тобто реальні витрати.

Як це виявити:

CFO має показувати всі показники — і ті, що виглядають добре, і ті, що виглядають погано. Якщо він показує тільки EBITDA, власник має запитати: А чому ви не показуєте чистий прибуток? Що там з амортизацією і %?

Маніпуляція: приховування витрат

CFO класифікує операційні витрати як капітальні інвестиції. Напр., ремонт обладнання він називає модернізацією і капіталізує замість того, щоб списати на витрати. Прибуток стає вищим, але це штучно.

Як це виявити:

Аудитор або власник перевіряє, чи відповідає класифікація витрат реальній суті операцій. Якщо ремонт не збільшує строк корисного використання обладнання, це витрати, а не інвестиції.

Маніпуляція: вибір зручних припущень

CFO вибирає довший строк амортизації, щоб зменшити витрати і збільшити прибуток. Він вибирає менший резерв під сумнівні борги, щоб не зменшувати прибуток. Він вибирає оптимістичний прогноз для оцінки знецінення активів.

Як це виявити:

Власник або аудитор порівнює припущення CFO з галузевими нормами та історичними даними. Якщо строк амортизації значно довший, ніж у конкурентів, це привід запитати.

Маніпуляція: зміна методології заднім числом

CFO змінює правила розрахунку показників у поточному періоді, але не перераховує минулі періоди. У результаті порівняння стає некоректним, і виглядає, що показники покращилися.

Як це виявити:

Власник або аудитор перевіряє, чи однаково розраховувалися показники в усіх періодах. Якщо методологія змінилася, минулі періоди мають бути перераховані.

Маніпуляція: вирівнювання прибутку

CFO переносить витрати з поточного періоду в наступний, щоб показати кращий прибуток зараз. Напр., відкладає оплату рахунків постачальників або затримує нарахування зарплати. Звітність показує гарний прибуток, але реальні гроші вже витрачені.

Як це виявити:

Власник порівнює прибуток з грошовим потоком. Якщо прибуток зростає, а грошовий потік падає — це ознака маніпуляції. Аудитор перевіряє кредиторську заборгованість: якщо вона аномально зросла, це означає, що витрати не були оплачені, але мають бути враховані.

Як побудувати систему, яка запобігає помилкам

Помилки неминучі, але більшість з них можна запобігти, якщо побудувати правильну систему.

Елемент **1.** Чітка методологія

CFO має задокументувати всі правила розрахунку показників: які формули використовуються, з яких джерел беруться дані, як класифікуються витрати. Ця методологія має бути однаковою для всіх періодів.

Елемент **2.** Розподіл відповідальності

За кожен показник відповідає конкретна людина. Якщо показник помилковий, відповідальність чітко визначена. Це зменшує кількість випадкових помилок.

Елемент **3.** Автоматична перевірка даних

Система має автоматично перевіряти дані на наявність помилок: чи сходяться взаємопов'язані показники, чи немає аномальних відхилень, чи відповідають дані логіці бізнесу.

Елемент **4.** Регулярний аудит

CFO або його команда регулярно (щокварталу або щорічно) перевіряє, чи правильно розраховуються показники, чи відповідають вони методології, чи немає маніпуляцій. Це може бути внутрішній аудит або залучення зовнішніх експертів.

Елемент **5.** Прозорість перед власником

CFO не приховує складні питання. Він пояснює власнику, як отримані цифри, які припущення використовувалися, які ризики існують. Чим прозоріша звітність, тим менше можливостей для маніпуляцій.

Як GIAS допомагає запобігати помилкам

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю забезпечувала достовірність і повноту даних. Це прямо запобігає багатьом помилкам.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До GIAS багато компаній не мали системи контролю якості даних. Помилки виникали постійно, але їх не виявляли до моменту зовнішнього аудиту або до того, як вони призводили до серйозних наслідків.

GIAS вимагає, щоб компанія мала систему, яка виявляє помилки до того, як звітність потрапляє до власника або зовнішніх стейкхолдерів. Це зменшує ризик неправильних рішень і втрати довіри.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо система контролю слабка, помилки залишаються непоміченими. Власник приймає рішення на основі неправильних даних, втрачає гроші, втрачає довіру до CFO. Зовнішній аудит виявляє помилки вже після того, як звітність опублікована, що призводить до втрати репутації.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор не перевіряє, чи є в компанії наказ про методологію. Він перевіряє:

1. Чи дотримується методологія на практиці? Він бере вибірку звітів за рік і перевіряє, чи однаково розраховувалися показники.
2. Чи виявляються помилки? Він перевіряє, чи є процедура перевірки даних перед поданням звітності.
3. Чи документуються виправлення? Він перевіряє, чи є записи про те, хто, коли і чому виправив помилку.
4. Чи навчений персонал? Він перевіряє, чи проходив персонал навчання з методології розрахунку показників.

Аудитор фіксує: Система внутрішнього контролю забезпечує виявлення та виправлення помилок до подання звітності. Рекомендовано додати автоматичну перевірку на аномальні відхилення, щоб зменшити ризик людської помилки.

Як CFO реагує на виявлення помилки

Навіть найкраща система не виключає помилок. Питання не в тому, чи виникають помилки, а в тому, як CFO на них реагує.

Крок **1.** Визнати помилку

Перша реакція CFO — не ховати помилку, а визнати її. Власник цінує чесність більше, ніж ідеальні звіти. Спроба приховати помилку завжди гірша, ніж відкрите визнання.

Крок **2.** Виправити помилку

CFO негайно виправляє помилку в даних і перераховує всі показники, на які вона вплинула. Він не чекає наступного звітного періоду.

Крок **3.** Пояснити власнику

CFO пояснює власнику: Що сталося, чому це сталося, як ми це виправили, як ми запобігаємо цьому в майбутньому. Власник має розуміти, що проблема вирішена і не повториться.

Крок **4.** Змінити систему

CFO аналізує, чому помилка виникла, і змінює систему, щоб вона не повторювалася. Якщо помилка виникла через відсутність перевірки — додає перевірку. Якщо через нечітку методологію — уточнює її. Якщо через людський фактор — змінює розподіл відповідальності.

Резюме: помилки — це не катастрофа, а сигнал до змін

Помилки у фін. аналізі та звітності неминучі. Їх не можна повністю усунути, але можна зменшити їхню частоту і вплив.

CFO, який будує систему, що виявляє та виправляє помилки, створює довіру. Власник знає: навіть якщо цифра зміниться, вона зміниться тому, що помилка виявлена і виправлена, а не тому, що CFO маніпулює даними.

Найкраща система — це не та, яка дає ідеальні цифри. Це та, яка дає чесні цифри, показує, де вони можуть бути неточними, і дозволяє власнику приймати рішення з повним розумінням ризиків.

Глава 4. Управління ризиками

Що таке ризик і чому CFO має ним управляти

Ризик — це не те, що може статися. Це те, що вже впливає на прибуток

Більшість людей думають про ризик як про щось зовнішнє і непередбачуване. Криза, аварія, зміна курсу, несподіване рішення регулятора. Але для CFO ризик — це не подія, яка може статися колись. Це постійний фактор, який впливає на прибуток щодня.

Кожне рішення, яке приймає компанія, містить ризик. Відкрити нову точку — ризик, що вона не окупиться. Дати відстрочку клієнту — ризик, що він не заплатить. Зробити велике замовлення сировини — ризик, що ціни впадуть. Взяти кредит — ризик, що ставки зростуть. Найняти нового працівника — ризик, що він не впорається.

Ризик — це не погано. Бізнес без ризику — це депозит у банку. Прибуток виникає саме тому, що хтось бере на себе ризик і отримує за це винагороду. Але ризик має бути усвідомленим, виміряним і контрольованим. Неконтрольований ризик — це не ризик, а загроза існуванню бізнесу.

Завдання CFO — перетворити хаотичні ризики на систему. Він має бачити всі ризики, оцінювати їхній вплив на гроші, визначати пріоритети, планувати дії. Він робить ризики частиною фін. управління, а не окремою функцією.

Цей розділ — як CFO бачить ризики і чому саме він має ними займатися. Ми розглянемо 4 блоки:

1. Що таке ризик з точки зору CFO.
2. Як ризики класифікуються і чому це важливо.
3. Чому ризики — це зона відповідальності CFO.
4. Як ризики пов'язані з фінрезультатами компанії.

Що таке ризик з точки зору CFO

Стандартне визначення: ризик — це ймовірність настання події, яка може вплинути на досягнення цілей. Але для CFO це надто абстрактно.

Для CFO ризик — це гроші, які компанія може втратити.

Ризик має дві складові:

- Ймовірність: наскільки ймовірно, що подія відбудеться.
- Наслідок: скільки грошей компанія втратить, якщо подія відбудеться.

Добуток цих 2 величин дає очікувану вартість ризику — ту суму, яку компанія має бути готова втратити.

Напр.:

- Ризик: клієнт не заплатить за відвантажений товар.
- Ймовірність: 5% (1 з 20 клієнтів затримує оплату надовго або банкрутує).
- Наслідок: 1 млн ₴ (сума боргу).
- Очікувана вартість ризику: 50 тис ₴ (5% × 1 млн).

Якщо компанія має 100 клієнтів з середнім боргом 1 млн, очікувана вартість ризику неплатежів становить 5 млн ₴. Це гроші, які компанія має закласти в ціну своїх товарів або в резерви.

Але є нюанс. Проста формула "ймовірність × наслідок" не працює для рідкісних, але катастрофічних подій.

Якщо ймовірність пожежі на складі становить 0,1% (1 раз на 1000 років), а наслідок — 50 млн ₴, то очікувана вартість ризику становить 50 тис ₴. Математично це невелика сума. Але якщо пожежа станеться, компанія втратить 50 млн і може збанкрутувати. Тому CFO оцінює не тільки очікувану вартість, а й максимально можливі втрати — той обсяг збитків, який компанія не зможе пережити.

У реальному бізнесі CFO не може прорахувати всі ризики з точністю до копійки. Але він має будувати систему, яка дозволяє:

- Ідентифікувати ризики (що може піти не так?).
- Оцінювати їхній потенційний вплив (скільки ми втратимо?).
- Визначати пріоритети (які ризики найважливіші?).
- Планувати дії (що ми робимо, щоб зменшити ймовірність або наслідки?).
- Моніторити (чи змінилися ризики? чи спрацювали наші дії?).

Класифікація ризиків: як CFO бачить картину

Ризиків дуже багато. Якщо CFO намагатиметься врахувати всі, він потоне в деталях. Тому ризики групуються за типами. Кожен тип вимагає різних інструментів управління.

<u>Операційні ризики</u>

Це ризики, пов'язані з повсякденною діяльністю компанії. Вони виникають через збої в процесах, людські помилки, технічні несправності, дії постачальників або клієнтів.

Для виробництва: збій обладнання, нестача сировини, брак продукції, зрив поставки.

Для торгівлі: помилка в замовленні, нестача товару на складі, проблеми з логістикою.

Для всіх: помилки персоналу, шахрайство, кібератаки, пожежі.

Як операційні ризики впливають на гроші:

- Прямі збитки (зіпсована продукція, штрафи).
- Втрачена виручка (неможливість продати через збій).
- Додаткові витрати (термінове замовлення сировини, понаднормова робота).

Як CFO управляє операційними ризиками:

Він будує систему внутрішнього контролю, яка запобігає помилкам або виявляє їх на ранній стадії. Він створює резерви (напр., страховий запас сировини). Він розробляє плани дій на випадок збоїв (що робити,

якщо постачальник не привіз муку?). Він розраховує економічну ефективність заходів — скільки коштує запобігання ризику порівняно з потенційними втратами.

Фін. ризики

Це ризики, пов'язані з грошима — їхньою вартістю, доступністю, рухом. Вони виникають через зміни % ставок, курсів валют, цін на сировину, умов кредитування, платоспроможності контрагентів.

Види фін. ризиків:

- Кредитний ризик — контрагент не платить.
- Ризик ліквідності — у компанії не вистачає грошей для поточних платежів.
- Валютний ризик — курс змінився, і компанія втратила на конвертації.
- % ризик — ставка за кредитом зросла, і виплати збільшилися.
- Ціновий ризик — ціна на сировину зросла, і собівартість збільшилася.

Як фін. ризики впливають на гроші:

- Прямі фін. втрати (%, курсові різниці).
- Втрачена виручка (неможливість фінансувати зростання, втрата клієнтів через негнучкі умови).
- Зростання вартості капіталу (кредити стають дорожчими).

Як CFO управляє фін. ризиками:

Він диверсифікує джерела фінансування (не залежить від 1 банку). Хеджує валютні ризики (форвардні контракти). Планує грошовий потік (щоб уникнути касових розривів). Оцінює кредитоспроможність клієнтів (щоб мінімізувати ризик неплатежів). Створює резерви (під сумнівні борги, під знецінення активів). Використовує похідні фін. інструменти (опціони, свопи) для хеджування цінових ризиків.

Стратегічні ризики

Це ризики, пов'язані з довгостроковими рішеннями. Вони виникають через зміни в ринковому середовищі, появу нових конкурентів, технологічні зміни, зміну поведінки клієнтів.

Види стратегічних ризиків:

- Ризик неправильного вибору напрямку — компанія інвестує в те, що не має майбутнього.
- Ризик втрати конкурентної позиції — конкуренти випередили за ціною, якістю, технологіями.
- Ризик зміни регуляторного середовища — нові закони роблять бізнес нерентабельним.
- Ризик репутації — компанія втрачає довіру клієнтів, партнерів, інвесторів.

Як стратегічні ризики впливають на гроші:

- Втрачена виручка (відхід клієнтів, неможливість продавати).
- Знецінення активів (інвестиції, які не окупилися).
- Зростання витрат (адаптація до нових вимог, штрафи).

Як CFO управляє стратегічними ризиками:

Він бере участь у стратегічному плануванні, оцінюючи фін. доцільність рішень. Він моделює сценарії (що станеться, якщо ринок зміниться? що станеться, якщо з'явиться новий конкурент?). Він оцінює вплив змін на фінпоказники (рентабельність, ліквідність, боргове навантаження). Він будує систему раннього попередження — моніторить зовнішнє середовище і сигналізує про потенційні загрози.

Репутаційні ризики

Це ризики, пов'язані з тим, як компанію сприймають клієнти, партнери, інвестори, регулятори, широка публіка. Репутаційний ризик може виникнути через скандал, неякісний продукт, некоректну поведінку співробітників, негативну публікацію.

Як репутаційні ризики впливають на гроші:

- Втрачена виручка (клієнти йдуть, контрагенти розривають контракти).
- Втрата партнерів і доступу до ресурсів (постачальники не хочуть працювати, банки скорочують кредитні лінії).
- Штрафи та судові позови (напр., через порушення екологічного законодавства).
- Зниження вартості бізнесу (інвестори втрачають довіру, падає ціна акцій).

Репутаційні ризики часто є похідними від операційних, фінансових або стратегічних. Але на відміну від них, репутаційний ризик має величезний мультиплікативний ефект — навіть невелика проблема може знищити довіру роками.

Як CFO управляє репутаційними ризиками:

Він працює з комунікаційним відділом, щоб забезпечити прозору і послідовну звітність. Він оцінює, як різні фінансові рішення (скорочення персоналу, закриття напрямків, зміна цін) сприймаються стейкхолдерами. Він моделює наслідки репутаційних втрат — скільки коштує втрата 1 клієнта, скільки — втрата кредитної лінії.

Чому ризики — це зона відповідальності CFO

У великих компаніях є окремий департамент управління ризиками. Але навіть там відповідальність за ризики лежить на CFO.

Причина **1.** Ризики впливають на гроші, а CFO відповідає за гроші.

Ризик без фін. виміру не існує для бізнесу. Якщо подія не впливає на гроші — це не ризик, а просто обставина. Тому будь-яке рішення про ризик — це фін. рішення. І CFO має бути в центрі цього процесу.

Власник запитає: Скільки ми втратимо, якщо це станеться? Скільки коштує запобігання цьому? CFO має відповісти. Без CFO ці питання залишаються без відповіді.

Причина **2.** Ризики пов'язані між собою.

Рішення, яке зменшує 1 ризик, може збільшити інший. Напр., компанія вирішує зменшити запаси сировини, щоб скоротити витрати на зберігання. Це зменшує операційний ризик (витрати на склад) — але збільшує ризик зупинки виробництва (якщо постачальник затримає поставку).

Тільки CFO бачить усі ці зв'язки, тому що він бачить усі цифри. Операційний директор думає про свою ділянку. Комерц. директор — про свою. CFO бачить картину в цілому.

Причина **3.** Ризики мають бути виміряні в грошах.

Більшість ризиків описуються словами: існує ймовірність збою, можливе падіння попиту, є ризик зростання цін. Але для прийняття рішень потрібні цифри. CFO переводить слова в гроші: Збій обладнання на 1 день коштує нам 300 тис ₴ втраченої виручки. Падіння попиту на 5% знизить прибуток на 2 млн ₴. Зростання цін на сировину на 10% збільшить собівартість на 8 млн ₴.

Причина **4.** Ризики вимагають ресурсів.

Будь-яке управління ризиком потребує грошей. Страховка, резерви, додаткове обладнання, навчання персоналу, технічні засоби контролю. CFO має оцінити, скільки коштує кожен захід і чи виправдовує він потенційні втрати.

Власник запитає: Чому ми витрачаємо 2 млн на нову систему пожежогасіння? CFO має відповісти: Тому що потенційні втрати від пожежі — 50 млн, ймовірність — 1%, очікувана вартість ризику — 500 тис. Ми витрачаємо 2 млн разово, але це знижує ймовірність до 0,1%, тобто очікувана вартість стає 50 тис. Різниця в очікуваних втратах — 450 тис на рік, інвестиція окупиться за 4-5 років.

Як ризики пов'язані з фінрезультатами

Ризики не є чимось окремим від фінрезультатів. Вони впливають на всі ключові показники.

Вплив на виручку:

Клієнт не заплатив → виручка менша. Клієнти пішли до конкурента → виручка менша. Клієнти не можуть купити через збій системи → виручка менша.

Вплив на собівартість:

Зросла ціна на сировину → собівартість вища. Обладнання зламалося, виробництво зупинилося → собівартість вища через простій. Брак продукції → собівартість вища через переробку.

Вплив на операційні витрати:

Штраф за порушення → витрати вищі. Судовий позов → витрати вищі. Зростання зарплат через плинність кадрів → витрати вищі.

Вплив на фінвитрати:

Зросла ставка за кредитом → % вищі. Курс впав, і кредит у валюті став дорожчим → % вищі.

Вплив на активи і зобов'язання:

Запаси знецінилися → активи менші. Дебіторка не стягується → активи менші. Зобов'язання зросли через судові позови → пасиви більші.

Вплив на власний капітал:

Зменшення прибутку → власний капітал менший. Втрати від ризиків → власний капітал менший.

Що це означає для CFO:

Ризики — це не окрема тема, яку можна передати комусь іншому. Це частина фін.результатів. Кожне рішення про ризик — це рішення про прибуток. Кожне рішення про прибуток — це рішення про ризик.

Напр., рішення збільшити продажі за рахунок знижок і відстрочок збільшує виручку сьогодні — але збільшує ризик неплатежів і знижує грошовий потік завтра. CFO має оцінити цей компроміс.

Як GIAS пов'язаний з управлінням ризиками

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю охоплювала всі суттєві ризики. Не тільки фінансові, а й операційні, стратегічні, репутаційні.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До GIAS багато компаній управляли ризиками хаотично. Хтось пам'ятав про кредитний ризик, хтось — про операційний, хтось — про репутаційний. Але не було системи, яка б охоплювала всі ризики. Це створювало прогалини: компанія була готова до 1 ризику, але абсолютно не готова до іншого.

GIAS вимагає, щоб управління ризиками було системним. Це означає: ідентифікація, оцінка, планування дій, моніторинг. Все це має бути задокументовано і доступне для перевірки.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо система управління ризиками відсутня або слабка, компанія діє наосліп. Вона не знає, які ризики найбільші. Вона не має планів дій, коли ризик матеріалізується. Вона реагує постфактум, а не запобігає.

Це призводить до великих втрат: штрафи, судові позови, втрачені клієнти, зіпсована репутація, знижена вартість бізнесу. У найгіршому випадку — до банкрутства.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор, який працює за GIAS, не просто перевіряє, чи є в компанії реєстр ризиків. Він перевіряє:

1. Чи всі суттєві ризики ідентифіковані? Він порівнює перелік ризиків з бізнес-середовищем компанії. Якщо компанія не врахувала ризик кібератак, хоча у неї є онлайн-продажі, аудитор зазначить це.
2. Чи оцінені ризики фінансово? Він перевіряє, чи є оцінка потенційних втрат. Якщо ризик описаний словами існує ймовірність, але немає грошової оцінки, аудитор зазначить це.
3. Чи є плани дій? Він перевіряє, чи для кожного суттєвого ризику розроблений план: що робити, якщо ризик матеріалізується, хто відповідає, які ресурси потрібні.
4. Чи моніторяться ризики? Він перевіряє, чи регулярно оновлюється оцінка ризиків, чи відстежуються зміни в зовнішньому середовищі.

Аудитор фіксує: Система управління ризиками ідентифікує, оцінює та контролює суттєві ризики. Рекомендовано додати оцінку впливу змін регуляторного середовища, оскільки цей ризик зростає.

Резюме: управління ризиками — це управління майбутнім прибутком

Ризики — це не те, що можна ігнорувати доти, поки вони не стануть реальністю. Це постійний фактор, який впливає на прибуток щодня. CFO має будувати систему, яка робить ризики вимірними і контрольованими.

Управління ризиками для CFO — це не окрема функція. Це спосіб мислення. Кожне рішення він оцінює через призму ризику: Якщо я зроблю так, що може піти не так? Скільки ми втратимо? Що я можу зробити, щоб зменшити ризик? Скільки це коштує?

Без цього мислення CFO перетворюється на збирача цифр. З ним — він стає партнером власника, який не просто показує минуле, а допомагає керувати майбутнім.

Пріоритезація ризиків: як визначити, на що витрачати час і гроші

Чому не можна аналізувати всі ризики однаково

Ми визначили, що ризик — це гроші, які компанія може втратити. Побачили, що ризики бувають операційними, фінансовими, стратегічними, репутаційними. Але тепер постає питання: з чого почати?

У компанії існують сотні потенційних ризиків. Збій обладнання, зростання цін на сировину, затримка платежів, відхід ключового працівника, кібератака, зміна законодавства, поява нового конкурента — цей список можна продовжувати нескінченно.

Якщо CFO намагатиметься аналізувати всі ризики однаково глибоко, він потоне в деталях. Команда витрачатиме тижні на збір даних, побудову моделей і написання звітів. А власник так і не отримає відповіді на головне питання: На які ризики я маю звернути увагу в першу чергу?

Тому 1й крок в управлінні ризиками — це пріоритезація. CFO має визначити, які ризики є суттєвими, а які — другорядними. Суттєві ризики вимагають глибокого аналізу, розробки заходів і постійного моніторингу. Другорядні ризики можна просто відстежувати або взагалі не враховувати.

Цей розділ — як CFO будує систему пріоритезації. Ми розглянемо 4 блоки:

1. Що таке суттєвий ризик і як його визначити.
2. Матриця ризиків: як вона працює і коли застосовується.
3. Обмеження матриці ризиків: чому на ній не можна зупинятися.
4. Як перейти від пріоритезації до глибокого аналізу.

Що таке суттєвий ризик і як його визначити

Суттєвість — це поняття, яке CFO використовує щодня у фінзвітності. Помилка або пропуск є суттєвими, якщо вони можуть вплинути на рішення користувача звітності. Управління ризиками працює за тим самим принципом.

Ризик є суттєвим, якщо його реалізація може суттєво вплинути на фін-й стан компанії або на досягнення її стратегічних цілей.

Але суттєво — це не абсолютна величина. Для компанії з виручкою 10 млн ₴ ризик втрати 1 млн ₴ є суттєвим. Для компанії з виручкою 1 млрд ₴ цей самий ризик може бути несуттєвим.

Як CFO визначає суттєвість ризику:

CFO встановлює кілька критеріїв, за якими оцінює ризики. Ці критерії мають бути:

- Кількісними (вимірюваними в грошах).
- Зрозумілими для власника.
- Однаковими для всіх ризиків (щоб можна було порівнювати).

Типові критерії суттєвості:

1. Фін-й вплив. Скільки грошей компанія втратить, якщо ризик реалізується? CFO встановлює поріг: напр., 5% від чистого прибутку або 10% від EBITDA. Ризики з потенційними втратами вище цього порогу є суттєвими.
2. Вплив на ліквідність. Чи призведе реалізація ризику до касового розриву? Навіть якщо втрати невеликі, але вони виникають у момент, коли компанія не має резервів, ризик може бути критичним.
3. Вплив на репутацію. Чи вплине ризик на довіру клієнтів, партнерів, інвесторів? Репутаційні втрати важко виміряти, але вони можуть бути значними.
4. Вплив на стратегічні цілі. Чи завадить ризик досягненню ключових цілей компанії (вихід на новий ринок, запуск нового продукту, залучення інвестора)?
5. Швидкість настання. Як швидко ризик може реалізуватися? Ризик, який може статися завтра, більш суттєвий, ніж ризик, який може статися через три роки.

Приклад для "Свіжого Хліба":

CFO встановлює критерії суттєвості:

- Фін-й вплив: втрати більше 2 млн ₴ (5% від чистого прибутку 40 млн ₴).
- Вплив на ліквідність: ризик, який може спричинити касовий розрив більше 3 млн ₴.
- Вплив на репутацію: ризик, який може призвести до втрати ключових клієнтів (мереж супермаркетів).

На основі цих критеріїв CFO оцінює:

- Зростання цін на муку на 20% → втрати 6 млн ₴ → суттєвий ризик.
- Збій обладнання на 3 дні → втрати 1,5 млн ₴ + касовий розрив 2 млн → суттєвий ризик.
- Відхід 1 працівника → втрати 0,3 млн ₴ → несуттєвий ризик.

Матриця ризиків: як вона працює і коли застосовується

Матриця ризиків — це найпростіший і найпоширеніший інструмент пріоритезації. Вона оцінює кожен ризик за 2 параметрами: ймовірність і вплив.

Як будується матриця:

CFO створює таблицю, де по 1 осі відкладається ймовірність настання ризику (від дуже низька до дуже висока), а по іншій — потенційний вплив на бізнес (від незначний до катастрофічний).

Кожен ризик отримує оцінку за обома параметрами і потрапляє у відповідну клітинку матриці. Клітинки групуються за кольорами або пріоритетами:

- Зелена зона: низька ймовірність і низький вплив → ризики, які можна просто відстежувати.
- Жовта зона: середні значення → ризики, які потребують уваги, але не термінових дій.
- Червона зона: висока ймовірність і високий вплив → критичні ризики, які вимагають негайних дій.

Як CFO заповнює матрицю:

Процес починається з ідентифікації ризиків (ми розглянемо це детально в наступних розділах). CFO збирає команду (операційних менеджерів, фінансистів, юристів) і разом оцінює кожен ризик.

Важливо: оцінка не є точною наукою. Ймовірність висока або низька — це суб'єктивна оцінка, заснована на досвіді та доступних даних. CFO не намагається бути точним до сотих. Він намагається отримати загальну картину: які ризики найбільші, а які — другорядні.

Приклад для "Свіжого Хліба":

CFO оцінює ключові ризики:

Ризик	Ймовірність	Вплив	Зона
Зростання цін на муку на 20%	Висока (60%)	Високий (6 млн)	Червона
Збій обладнання на 3 дні	Середня (20%)	Середній (1,5 млн)	Жовта
Затримка платежів від мереж	Середня (30%)	Високий (4 млн)	Червона
Відхід ключового пекаря	Низька (10%)	Низький (0,3 млн)	Зелена
Кібератака на систему	Низька (5%)	Високий (5 млн)	Жовта

На основі матриці CFO бачить: два ризики в червоній зоні (ціни на муку, затримки платежів) — вони вимагають негайних дій. Два ризики в жовтій зоні (збій обладнання, кібератака) — їх потрібно аналізувати далі, але не терміново. 1 ризик у зеленій зоні — його можна просто відстежувати.

Коли матриця застосовується:

- На початковому етапі. Коли компанія тільки починає будувати систему управління ризиками, матриця допомагає швидко отримати загальну картину.
- При обмежених ресурсах. Коли немає часу і грошей на глибокий аналіз усіх ризиків, матриця дозволяє зосередитися на головному.
- Для комунікації з власником. Матриця — це проста і зрозуміла візуалізація. Власник бачить, які ризики критичні, і розуміє, куди йдуть ресурси.

Обмеження матриці ризиків: чому на ній не можна зупинятися

Матриця ризиків — це корисний інструмент, але вона має серйозні обмеження. CFO, який зупиняється на матриці, ризикує отримати хибне відчуття безпеки.

Обмеження **1.** Суб'єктивність оцінок

Ймовірність і вплив оцінюються людьми. Дві людини можуть оцінити 1 і той самий ризик по-різному. Операційний директор думає, що збій обладнання малоймовірний, тому що він вірить у своїх підлеглих. CFO думає, що ймовірність висока, тому що бачив статистику поломок.

Як CFO зменшує суб'єктивність:

Він залучає кількох експертів з різних відділів, просить їх оцінити ризики незалежно, а потім обговорює розбіжності. Він використовує історичні дані, де вони доступні (напр., частота поломок за минулі роки). Він документує обґрунтування кожної оцінки.

Обмеження **2.** Ігнорування взаємозв'язків

Матриця розглядає кожен ризик окремо. Але в реальному житті ризики пов'язані. Зростання цін на муку може призвести до зниження продажів (якщо компанія підніме ціни). Затримка платежів від мереж може посилитися через зростання цін (клієнти теж шукають гроші).

Як CFO враховує взаємозв'язки:

Він не зупиняється на матриці. Він використовує її як фільтр, а потім для критичних ризиків проводить сценарний аналіз, який враховує, як 1 ризик впливає на інший.

Обмеження **3.** Статичність

Матриця — це знімок у часі. Але ризики змінюються. Ціни на муку можуть впасти або зрости ще більше. Конкуренти можуть з'явитися або зникнути. Закони можуть змінитися.

Як CFO враховує зміни:

Він переглядає матрицю регулярно — щокварталу або щорічно. Він оновлює оцінки на основі нових даних. Він створює систему моніторингу (ми розглянемо це в розділі про KRI), яка сигналізує, коли ризик змінюється.

Обмеження **4.** Спрощення впливу

Матриця оцінює вплив ризику в грошах. Але деякі ризики мають негрошові наслідки, які потім перетворюються на гроші. Втрата репутації може призвести до втрати клієнтів через рік. Матриця не враховує цю затримку.

Як CFO враховує негрошові наслідки:

Він використовує якісні критерії суттєвості (вплив на репутацію, на стратегічні цілі) поряд із кількісними. Він оцінює не тільки прямі втрати, а й опосередковані.

Обмеження **5.** Хибне відчуття точності

Коли CFO розставляє ризики по клітинках матриці, створюється ілюзія, що всі ризики оцінені точно. Але насправді оцінки приблизні. Ризик у червоній зоні не обов'язково більш критичний, ніж ризик у жовтій зоні, — просто червона зона вимагає негайної уваги.

Як CFO уникає хибного відчуття точності:

Він пояснює власнику: Матриця — це фільтр, а не точна наука. Вона показує, куди ми маємо дивитися в 1у чергу. Але остаточне рішення про пріоритети приймається на основі глибокого аналізу критичних ризиків.

Як перейти від пріоритезації до глибокого аналізу

Матриця — це початок, а не кінець. Після того як CFO визначив критичні ризики (червона зона), він переходить до глибокого аналізу.

Крок **1.** Відсіювання несуттєвих ризиків

CFO переглядає всі ризики в зеленій зоні. Він запитує: Чи є серед них такі, які можуть стати критичними в майбутньому? Якщо ні — він просто відстежує їх без додаткових дій. Якщо так — він переводить їх у жовту зону для подальшого моніторингу.

Крок **2.** Попередній аналіз жовтої зони

Ризики в жовтій зоні не вимагають негайних дій, але вони можуть стати критичними. CFO проводить попередній аналіз: За яких умов цей ризик може перейти в червону зону? Що може змінити його ймовірність або вплив?

Напр., кібератака зараз у жовтій зоні. Але якщо компанія планує запуск онлайн-продажів, ризик може стати червоним. CFO фіксує це і включає в план моніторингу.

Крок **3.** Глибокий аналіз червоної зони

Для кожного ризику в червоній зоні CFO запускає глибокий аналіз. Це означає:

- Детальне вивчення причин ризику (звідки він береться?).
- Кількісну оцінку впливу (скільки ми втратимо в різних сценаріях?).
- Аналіз існуючих контролів (що ми вже робимо, щоб запобігти цьому ризику?).
- Розробку заходів (що ще ми можемо зробити?).
- Оцінку вартості заходів (скільки це коштує?).

Цей глибокий аналіз використовує інструменти, які ми розглянемо в наступних розділах: Bow-Tie Analysis (причини, наслідки, бар'єри), сценарний аналіз (грошова оцінка впливу), стрес-тестування (перевірка фінансової моделі на критичні сценарії).

Крок **4.** Презентація власнику

CFO презентує власнику результати пріоритезації:

- Ось критичні ризики (червона зона) — на них ми спрямовуємо основні ресурси.
- Ось ризики, які потребують уваги (жовта зона) — ми їх відстежуємо, але не витрачаємо значних ресурсів.
- Ось ризики, які ми не вважаємо суттєвими (зелена зона) — ми їх просто моніторимо.

Він пояснює, чому саме така пріоритезація, і отримує схвалення власника. Це важливо, тому що власник може мати іншу думку про те, які ризики критичні.

Як GIAS пов'язаний з пріоритезацією ризиків

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю охоплювала всі суттєві ризики. Але суттєві — це не абстрактне поняття. Це результат пріоритезації.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До GIAS багато компаній або намагалися контролювати всі ризики (що неможливо), або контролювали випадкові (на які звернув увагу хтось із менеджерів). Це створювало прогалини: важливі ризики залишалися без уваги, а ресурси витрачалися на другорядні.

GIAS вимагає, щоб компанія мала документовану процедуру визначення суттєвих ризиків. Це означає: критерії суттєвості, процес оцінки, періодичний перегляд. Без цього система внутрішнього контролю не може вважатися адекватною.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо компанія не має системи пріоритезації, вона ризикує:

- Витрачати ресурси на другорядні ризики, ігноруючи критичні.
- Не помітити ризик, який стає критичним через зміну зовнішнього середовища.
- Власник не розуміє, на що витрачаються гроші на управління ризиками.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор не просто перевіряє, чи є в компанії матриця ризиків. Він перевіряє:

1. Чи визначені критерії суттєвості? Він запитує: За якими критеріями ви визначаєте, що ризик є суттєвим? Чи вони документовані? Чи однакові для всіх ризиків?
2. Чи залучені різні фахівці до оцінки? Він перевіряє, чи не є матриця ризиків результатом роботи 1 людини. Якщо так, вона занадто суб'єктивна.
3. Чи регулярно переглядається матриця? Він перевіряє дати попередніх версій. Якщо матриця не змінювалася роками, вона втратила актуальність.
4. Чи впливає матриця на рішення? Він перевіряє, чи виділяються ресурси на управління ризиками з червоної зони. Якщо ні — матриця існує для галочки.

Аудитор фіксує: Процедура визначення суттєвих ризиків документована, критерії чіткі, перегляд регулярний. Рекомендовано додати сценарний аналіз для ризиків у червоній зоні, щоб перевести оцінку з якісної в кількісну.

Приклад: пріоритезація ризиків у "Свіжому Хлібі"

CFO "Свіжого Хліба" запускає процес пріоритезації. Він збирає команду: операційний директор, комерц. директор, директор з постачання, юрист. Вони разом визначають критерії суттєвості:

- Фін-й вплив: втрати більше 2 млн ₴ (5% від чистого прибутку).

- Вплив на ліквідність: касовий розрив більше 3 млн ₴.
- Вплив на репутацію: втрата ключових клієнтів або негативна публікація в ЗМІ.

Команда ідентифікує 15 ризиків і оцінює кожен за ймовірністю та впливом. Результат:

Червона зона (критичні ризики):

1. Зростання цін на муку на 20% — ймовірність 60%, вплив 6 млн ₴.
2. Затримка платежів від мереж на 30 днів — ймовірність 30%, вплив 4 млн ₴.
3. Збій обладнання на 5 днів — ймовірність 15%, вплив 3,5 млн ₴ + касовий розрив.

Жовта зона (ризики, що потребують уваги):

4. Кібератака на систему — ймовірність 10%, вплив 5 млн ₴.
5. Відхід ключових працівників — ймовірність 20%, вплив 1,5 млн ₴.
6. Зміна законодавства (податки, екологія) — ймовірність 15%, вплив 2 млн ₴.

Зелена зона (ризики, які просто відстежуються):

7-15. Інші ризики — низька ймовірність і низький вплив.

CFO презентує власнику:

- Три ризики в червоній зоні — на них ми спрямовуємо основні ресурси. Ми проведемо глибокий аналіз кожного: зрозуміємо причини, розробимо заходи, оцінимо їхню вартість.
- Три ризики в жовтій зоні — ми їх відстежуємо, але поки не витрачаємо значних ресурсів.
- Інші ризики — ми просто моніторимо, без додаткових дій.

Власник погоджується. CFO запускає глибокий аналіз 3 критичних ризиків. Це буде темою наступних розділів.

Резюме: пріоритезація — це про ефективність, а не про точність

Пріоритезація ризиків — це не спроба точно оцінити кожен ризик. Це спосіб не потонути в деталях і зосередитися на головному.

CFO, який будує систему пріоритезації:

- Економить час команди (не витрачає ресурси на другорядні ризики).
- Дає власнику чітку картину (які ризики критичні і чому).
- Створює основу для глибокого аналізу (знає, куди дивитися).

Але він не зупиняється на матриці. Він розуміє її обмеження і використовує її як фільтр, а не як кінцевий інструмент. Після пріоритезації він переходить до глибокого аналізу критичних ризиків.

Причинно-наслідковий аналіз ризиків: як зрозуміти, що насправді відбувається

Матриця показала що, але не показала чому

Ми визначили критичні ризики за допомогою матриці. Для "Свіжого Хліба" це виявилися: зростання цін на муку, затримка платежів від мереж, збій обладнання. Ми знаємо, що ці ризики суттєві — вони можуть коштувати компанії мільйони ₴.

Але матриця не відповідає на питання: А що насправді відбувається всередині цих ризиків? Звідки береться ризик зростання цін на муку? Що ми робимо, щоб йому запобігти? Якщо він уже стався, що ми робимо, щоб зменшити збитки? Де наші слабкі місця?

Це завдання вирішує причинно-наслідковий аналіз. Він переходить від поверхневого що? до глибокого чому? Він показує структуру ризику: причини, які його запускають, бар'єри, які мають його зупинити, і наслідки, які виникають, якщо бар'єри не спрацювали.

Цей розділ — про два ключові інструменти причинно-наслідкового аналізу. **1** — Bow-Tie Analysis (Краватка-метелик) — використовується для аналізу ризиків, які ще не реалізувалися, але можуть. Він показує, як ризик виникає, як ми йому запобігаємо і як ми реагуємо, якщо він стався. **2** — Root Cause Analysis (RCA) через діаграму Ісікави — використовується для ризиків, які вже сталися. Він допомагає знайти першопричину, щоб проблема не повторювалася.

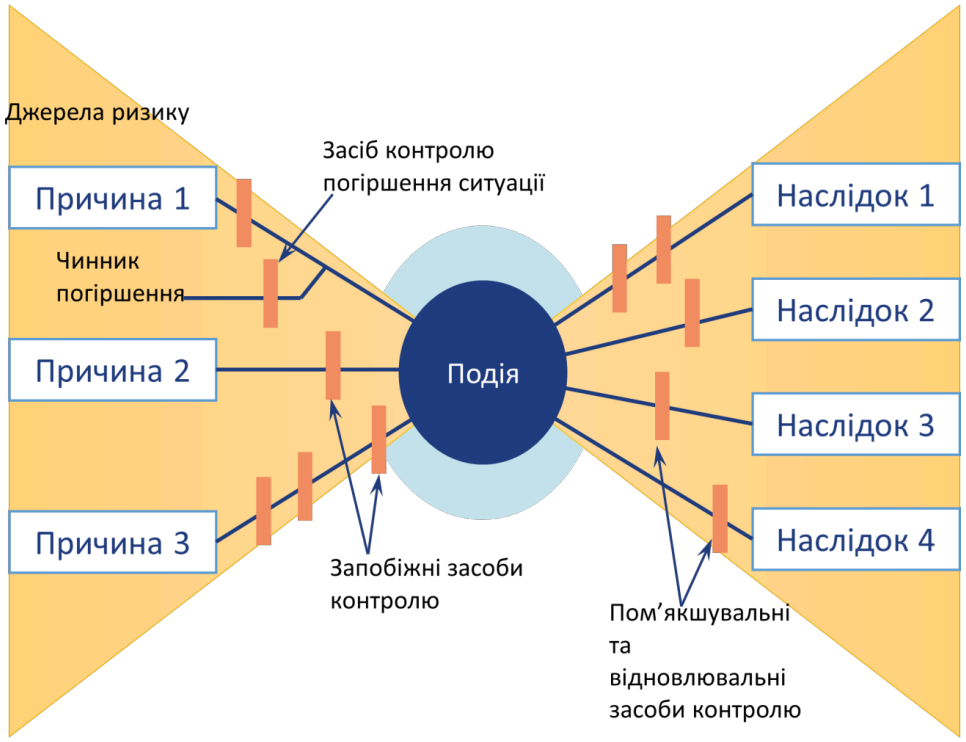
Ми розглянемо 4 блоки:

1. Bow-Tie Analysis: візуалізація причин, наслідків і бар'єрів.
2. Як будувати Bow-Tie на практиці (покроково).
3. Root Cause Analysis та діаграма Ісікави для ризиків, які вже реалізувалися.
4. Як аудитор використовує ці інструменти для перевірки внутрішнього контролю.

Bow-Tie Analysis: візуалізація причин, наслідків і бар'єрів

Bow-Tie Analysis — це метод, який візуально показує, як ризик виникає, як ми йому запобігаємо і як ми реагуємо, якщо він стався. Назва походить від форми схеми, яка нагадує краватку-метелика: центр — це небезпечна подія, ліве крило — причини та бар'єри запобігання, праве крило — наслідки та бар'єри реагування.

Як це працює:
У центрі схеми знаходиться небезпечна подія — той самий ризик, який ми аналізуємо. Для "Свіжого Хліба" це може бути Зупинка хлібопекарського цеху або Втрата ліквідності.
Ліве крило (причини та превентивні бар'єри):
- Зліва від події ми перераховуємо всі можливі причини (джерела ризику) — те, що може призвести до події.
- Між причинами і подією ми розміщуємо превентивні бар'єри — те, що ми робимо, щоб запобігти події.
Праве крило (наслідки та реактивні бар'єри):
- Праворуч від події ми перераховуємо всі можливі наслідки — те, що станеться, якщо подія відбудеться.
- Між подією і наслідками ми розміщуємо реактивні бар'єри — те, що ми робимо, щоб мінімізувати збитки, якщо подія вже сталася.



Чому Bow-Tie кращий за матрицю для глибокого аналізу:
Матриця показує, що ризик важливий. Bow-Tie показує, як ризик працює. Він відповідає на питання:
- Звідки береться ризик? (причини)
- Що ми робимо, щоб він не стався? (превентивні бар'єри)
- Що станеться, якщо він все-таки стався? (наслідки)
- Що ми робимо, щоб зменшити збитки? (реактивні бар'єри)
Для CFO Bow-Tie дає чітке розуміння, де в системі контролю є прогалини. Якщо превентивний бар'єр слабкий або відсутній, ризик може реалізуватися. Якщо реактивний бар'єр слабкий, навіть якщо ризик реалізувався, компанія не зможе мінімізувати збитки.
Для аудитора Bow-Tie — це ідеальний інструмент перевірки внутрішнього контролю. Він бачить, який саме бар'єр пробитий і де контроль існує лише на папері.
Як будувати Bow-Tie на практиці (покроково)
Побудова Bow-Tie — це практичний інструмент, який CFO будує разом з операційними менеджерами. Ось як це виглядає на практиці для 1 з критичних ризиків "Свіжого Хліба".
Крок **1.** Визначити небезпечну подію
CFO обирає ризик з червоної зони, який потребує глибокого аналізу. Для "Свіжого Хліба" це: Зупинка хлібопекарського цеху.
Чому саме цей ризик? Тому що зупинка на 5 днів коштує 3,5 млн ₴ втраченої виручки + касовий розрив. Це критично.
Крок **2.** Визначити причини (ліве крило)
CFO збирає команду (операційний директор, гол. інженер, директор з постачання) і разом перераховує всі можливі причини зупинки цеху:
1. Поломка обладнання (печі, тістомісильне обладнання).
2. Відсутність сировини (мука, масло, дріжджі).
3. Відсутність електроенергії.
4. Відсутність персоналу (масова хвороба, страйк).

5. Пожежа або інша аварія.

Крок **3.** Визначити превентивні бар'єри (ліве крило)

Для кожної причини команда визначає, що вже робиться (або має робитися), щоб запобігти події:

Причина	Превентивний бар'єр
Поломка обладнання	Планове технічне обслуговування (щомісяця), запасні частини на складі
Відсутність сировини	Страховий запас муки на 7 днів, договори з 2 постачальниками
Відсутність електроенергії	Дизель-генератор на випадок відключення
Відсутність персоналу	Крос-функціональне навчання (пекарі вміють замінювати 1 одного)
Пожежа або аварія	Система пожежогасіння, регулярні перевірки, страховка

Крок **4.** Визначити наслідки (праве крило)

Команда перераховує, що станеться, якщо подія все-таки відбудеться:

1. Втрачена виручка (хліб не випечений, не проданий).
2. Втрата клієнтів (мережі перейдуть до конкурента, якщо поставки зірвані).
3. Штрафи за невиконання договорів.
4. Репутаційні втрати (негативні публікації, скарги).
5. Додаткові витрати (терміновий ремонт, премії за аврал).

Крок **5.** Визначити реактивні бар'єри (праве крило)

Для кожного наслідку команда визначає, що вже робиться (або має робитися), щоб мінімізувати збитки:

Наслідок	Реактивний бар'єр
Втрачена виручка	Резерв готової продукції на складі (2 дні продажів)
Втрата клієнтів	Оперативне інформування клієнтів про збій, пропозиція альтернатив (інші сорти хліба)
Штрафи	Юридична служба перевіряє договори на предмет форс-мажорних обставин
Репутаційні втрати	Прес-служба готує заяву, пояснює причини збою
Додаткові витрати	Резервний фонд на аварійні ремонти

Крок **6.** Побудувати візуальну схему

CFO будує схему, де в центрі — подія, ліворуч — причини та превентивні бар'єри, праворуч — наслідки та реактивні бар'єри. Схема нагадує краватку-метелика.

Що показує ця схема:

- Сильні місця: У компанії є превентивні бар'єри для більшості причин. Це добре.
- Слабкі місця: Превентивний бар'єр "планове технічне обслуговування" виконується нерегулярно (немає чіткого графіка, немає відповідального). Реактивний бар'єр "резерв готової продукції" — запас на складі становить тільки 1 день, а не 2, як планувалося.
- Прогалини: Немає реактивного бар'єру для наслідку "втрата клієнтів" — компанія не має плану комунікації з клієнтами на випадок збою.

Крок **7.** Розробити заходи для усунення прогалин

На основі Bow-Tie CFO розробляє конкретні заходи:

- Затвердити графік планового технічного обслуговування, призначити відповідального.
- Збільшити резерв готової продукції до 2 днів.
- Розробити план комунікації з клієнтами на випадок збою.

Приклад плану комунікації з клієнтами на випадок збою

— саме такий, який CFO "Свіжого Хліба" розробить після Bow-Tie аналізу і затвердить разом з комерц. директором.

Цей план не є ідеальним документом. Він є робочим інструментом, який лежить у папці "Надзвичайні ситуації" і який можна дістати за 5 хвилин.

План комунікації з клієнтами на випадок збою виробництва (для "Свіжого Хліба")

Мета плану: мінімізувати втрату клієнтів і репутаційні збитки у разі, якщо виробництво зупиняється на строк понад 24 години.

Хто відповідає: комерц. директор (основний), CFO (контроль витрат і резервів), керівник відділу продажів (виконання).

1. Коли запускається план

План запускається автоматично, якщо:

- Виробництво не працює понад 24 години.

- Компанія не може виконати понад 30% замовлень на наступну добу.
- Збій стався в піковий період (перед святами, у вихідні дні, коли замовлення найбільші).

Рішення про запуск плану приймає комерц. директор разом з CFO. Час на ухвалення рішення — не більше 2 годин після того, як стало відомо про збій.

2. Хто і що робить (розподіл ролей)

Хто	Що робить	Коли
Комерц. директор	Особисто дзвонить топ-5 клієнтам (мережі, що дають 60% виручки). Пояснює ситуацію, називає причину, називає терміни відновлення, пропонує компенсацію.	Протягом 2 годин після запуску плану
Керівник відділу продажів	Розсилає повідомлення всім іншим клієнтам (е-поштою + SMS). Текст повідомлення затверджений заздалегідь.	Протягом 3 годин
Менеджери з продажу	Телефонують клієнтам з групи "середні" (ті, що дають наступні 20% виручки) — особисто, щоб заспокоїти і запропонувати альтернативи.	Протягом 4-6 годин
Юрист	Перевіряє договори на предмет форс-мажорних обставин, готує листи-повідомлення про форс-мажор (якщо потрібно).	Протягом 3 годин
Прес-служба / маркетинг	Готує коротку заяву для соцмереж і сайту (якщо збій став публічним).	Протягом 4 годин
CFO	Оцінює фін. втрати, контролює використання резервного фонду, готує звіт для власника.	Протягом 6 годин

3. Що говорити клієнтам (шаблони)

Для топ-5 клієнтів (особистий дзвінок):

> Миколо Петровичу, добрий день. Це [ім'я], комерц. директор 'Свіжого Хліба'. На жаль, сьогодні вночі на нашому виробництві стався технічний збій — згорів нагрівальний елемент у печі. Ми вже ремонтуємо, за нашими прогнозами, це займе 2-3 дні. Ми розуміємо, що це вдарить по ваших продажах, тому пропонуємо:

1. Замість звичного асортименту — альтернативні сорти хліба з нашого резервного складу (у нас є запас на 2 дні).
2. Ми компенсуємо вам недопоставку знижкою 5% на наступне замовлення, коли виробництво запрацює.
3. Якщо вам потрібно терміново замінити нас — ми готові допомогти з контактами наших колег з іншого міста (у нас є домовленість з пекарнею у Львові).

Я тримаю ситуацію на контролі. Завтра о 10:00 я вам зателефоную з оновленням. Якщо у вас є питання — я на зв'язку 24/7. Дякую за розуміння.

Для масової розсилки (е-пошта + SMS):

Шановні партнери!

На жаль, сьогодні на нашому виробництві стався технічний збій, через який ми тимчасово не можемо виконати всі замовлення у повному обсязі. Ми вже працюємо над усуненням проблеми і плануємо відновити роботу протягом [2-3 днів].

Ми пропонуємо альтернативні сорти хліба з нашого резервного складу (зв'яжіться з вашим менеджером, він погодить заміну). За недопоставку ми надамо компенсаційну знижку на наступне замовлення.

Ми вибачаємося за незручності і докладаємо всіх зусиль, щоб вирішити ситуацію якомога швидше. Ми зателефонуємо вам завтра з оновленням.

З повагою, команда 'Свіжого Хліба'.

4. Що пропонувати клієнтам (компенсації)

Тип клієнта	Пропозиція	Бюджет
Топ-5 (60% виручки)	Знижка 5% на наступне замовлення + індивідуальний дзвінок від комерц. директора	До 50 тис. ₴
Середні (20% виручки)	Знижка 3% на наступне замовлення + дзвінок менеджера	До 30 тис. ₴
Дрібні (20% виручки)	Знижка 2% на наступне замовлення + повідомлення поштою	До 10 тис. ₴

Загальний бюджет компенсацій — до 90 тис. ₴. Це значно менше, ніж втрата клієнтів (оцінюється в 4 млн ₴ на рік).

5. Як моніторити ефективність комунікації

Протягом 48 годин після запуску плану комерц. директор звітує CFO:

1. Кількість клієнтів, з якими зв'язалися особисто.
2. Кількість клієнтів, які погодилися на заміну асортименту.
3. Кількість клієнтів, які вимагали додаткових компенсацій (і яких).
4. Кількість клієнтів, які пригрозили розірванням договору.

CFO порівнює ці цифри з планом. Якщо більше 10% клієнтів погрожують розірванням — комерційний директор вводить план Б (додаткові знижки, особисті зустрічі з керівниками мереж).

6. Що робити після завершення збою

Коли виробництво відновилося, комерц. директор:

1. Особисто дзвонить топ-5 клієнтам: Ми запрацювали, все в порядку, дякую за терпіння. Ваша знижка 5% діє на наступне замовлення.
2. Розсилає повідомлення всім клієнтам: Виробництво відновлено, приймаємо замовлення в повному обсязі.
3. Готує звіт для CFO: скільки клієнтів втрачено (якщо є), скільки компенсацій виплачено, які уроки винесено.
4. Вносить пропозиції до Bow-Tie: який бар'єр не спрацював, що змінити в системі контролю, щоб збій не повторився.

7. Що робити, якщо клієнт погрожує розірванням договору

Якщо клієнт (особливо з топ-5) погрожує піти до конкурента, комерц. директор має право запропонувати (попередньо погодивши з CFO):

- Додаткову знижку 3% на наступний квартал.
- Безкоштовну додаткову поставку (напр., +5% до обсягу безкоштовно) після відновлення.
- Особисту зустріч з власником або CFO, щоб обговорити довгострокові умови співпраці.

Бюджет на екстрені компенсації — до 200 тис. ₴ (окремий резерв, затверджений власником заздалегідь).

8. Як цей план економить гроші

Якщо плану немає	Якщо план є
Клієнти дізнаються про збій випадково (через соцмережі, від конкурентів)	Клієнти дізнаються від нас першими, отримують пояснення і компенсацію
Клієнти панікують, шукають заміну, переходять до конкурента	Клієнти отримують альтернативи (інші сорти хліба, контакти колег)
Втрачаємо 10-20% клієнтів назавжди	Втрачаємо 0-5% клієнтів (і тільки дрібних)
Збитки: 4 млн ₴ втраченої виручки на рік	Збитки: 90 тис. ₴ компенсацій + 0-500 тис. ₴ втраченої виручки

Економія: від 3,5 до 4 млн ₴ на кожному серйозному збої.

9. Як часто оновлювати план

- Щокварталу: перевіряти контактні дані ключових клієнтів (змінилися номери? змінилися керівники?).
- Після кожного збою: оновлювати план з урахуванням уроків (що спрацювало, що не спрацювало).
- Раз на рік: проводити навчання для менеджерів з продажу (як говорити з клієнтами під час збою).

10. Хто затверджує і контролює

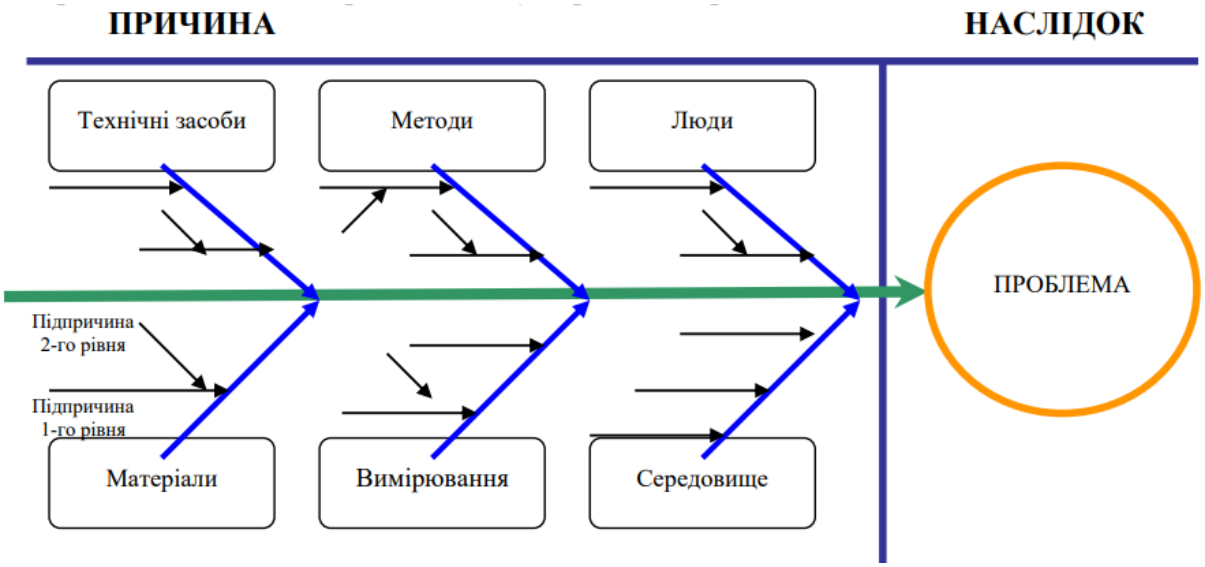
	Хто
Затверджує	Власник (1 раз, при створенні плану)
Відповідає за виконання	Комерц. директор
Контролює бюджет	CFO
Перевіряє аудитор	Перевіряє, чи є план, чи проводилися навчання, чи оновлювався план після збоїв

Цей план — робочий документ. Він не має бути ідеальним. Він має бути готовим до використання за 5 хвилин. Саме тому він простий, конкретний і містить номери телефонів, шаблони текстів і бюджети.

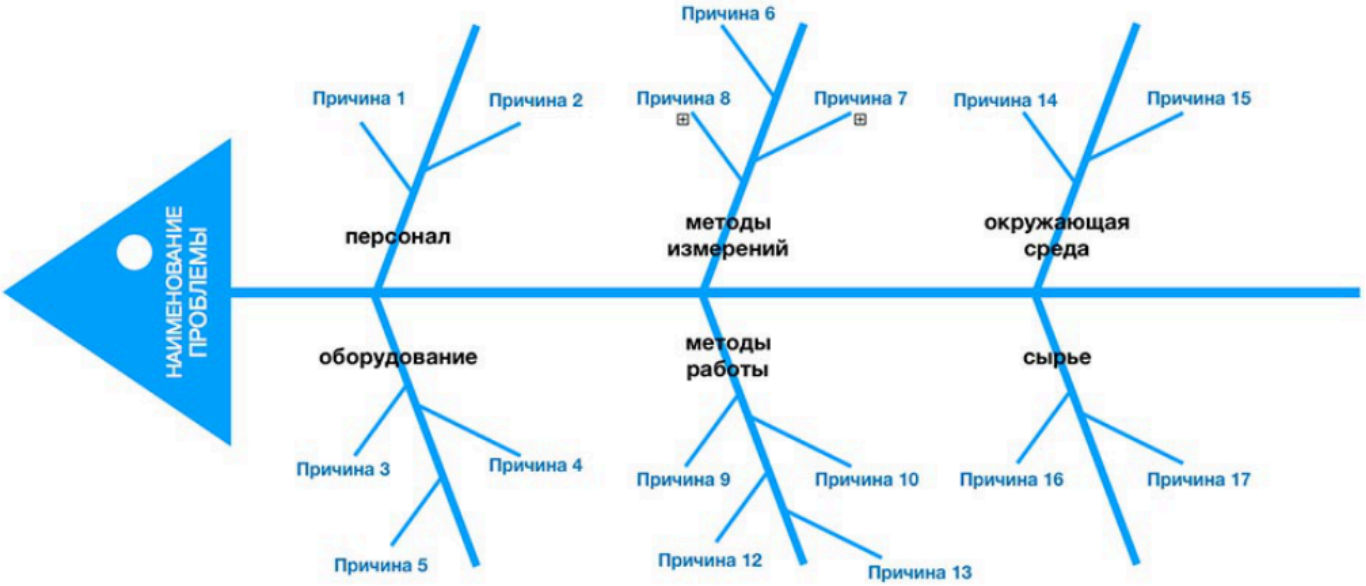
Root Cause Analysis (RCA) та діаграма Ісікави: пошук першопричин

Bow-Tie аналізує ризики, які ще не сталися. Але що робити, якщо ризик уже реалізувався? Напр., зупинка цеху вже сталася. CFO не може просто запобігти — він має зрозуміти, чому це сталося, і зробити так, щоб це не повторилося.

Для цього використовується Root Cause Analysis (RCA) — аналіз кореневих причин. Він допомагає не боротися з симптомами (зламалася піч), а лікувати хворобу (напр., немає графіка технічного обслуговування, немає запасних частин, немає навченого персоналу).
Найпоширеніший інструмент RCA — діаграма Ісікави (або "риб'яча кістка").



Як будується діаграма Ісікави:
У центрі діаграми — проблема (ризик, який реалізувався). Від неї відходять кістки — категорії причин. Класичні категорії (за методом 6М):
1. Матеріали (Materials) — сировина, комплектуючі.
2. Обладнання (Machines) — техніка, інструменти.
3. Методи (Methods) — процеси, інструкції, регламенти.
4. Персонал (Manpower) — люди, кваліфікація, мотивація.
5. Вимірювання (Measurements) — контроль, звітність, метрики.
6. Середовище (Environment) — зовнішні фактори, умови роботи.
Для кожної категорії команда задає питання Чому? і записує відповіді. Потім знову Чому? до кожної відповіді — і так доти, доки не дійдуть до першопричини.
<u>Приклад: зупинка хлібопекарського цеху</u>
Проблема: Зупинка цеху на 3 дні через поломку печі.
CFO збирає команду (гол. інженер, нач. зміни, директор з постачання, нач. відділу кадрів) і будує діаграму Ісікави.
Категорія: Обладнання
- Чому зламалася піч? → Згорів нагрівальний елемент.
- Чому згорів нагрівальний елемент? → Не було замінено вчасно (термін служби минув).
- Чому не було замінено вчасно? → Не було графіка планової заміни.
- Чому не було графіка? → Немає відповідального за технічне обслуговування.
- Першопричина: Посада гол. інженера вакантна вже 4 місяці, обов'язки розподілені між іншими працівниками, ніхто не відповідає за планове обслуговування.
Категорія: Матеріали
- Чому не замінили вчасно? → Не було запасного нагрівального елемента на складі.
- Чому не було на складі? → Не було замовлено.
- Чому не було замовлено? → Відповідальний за замовлення не знав про необхідність заміни.
- Першопричина: Відсутність системи інформування про знос обладнання, немає регламенту замовлення запасних частин.
Категорія: Методи
- Чому не було встановлено графік заміни? → Немає інструкції з технічного обслуговування.
- Чому немає інструкції? → Не розроблено.
- Першопричина: Технічна документація застаріла, не оновлювалася 5 років.
Категорія: Персонал
- Чому ніхто не помітив знос нагрівального елемента? → Оператор не проводив візуальний огляд.
- Чому не проводив? → Немає чек-листа щозмінного огляду.
- Першопричина: Відсутній регламент щозмінного огляду обладнання, оператори не навчені виявляти ознаки зносу.



Результат RCA:

CFO отримує не 1 причину, а цілу систему причин, які призвели до поломки. Першопричини:

1. Посада гол. інженера вакантна.
2. Відсутній регламент замовлення запасних частин.
3. Застаріла технічна документація.
4. Відсутній чек-лист щозмінного огляду.
5. Оператори не навчені виявляти ознаки зносу.

Як CFO виправляє ситуацію:

Замість того щоб просто відремонтувати піч і забути, CFO розробляє комплекс заходів:

1. Найняти гол. інженера або призначити відповідального за технічне обслуговування.
2. Розробити графік планової заміни нагрівальних елементів.
3. Створити складський запас ключових запасних частин.
4. Розробити чек-лист щозмінного огляду обладнання.
5. Провести навчання операторів з виявлення ознак зносу.
6. Оновити технічну документацію.

Чому RCA важливий для CFO:

RCA показує, що проблема не в 1 події (згорів нагрівальний елемент), а в системі (немає відповідального, немає графіка, немає запасних частин, немає навчання). Якщо CFO просто замінить елемент, через 6 місяців ситуація повториться. Якщо він виправить систему, проблема зникне назавжди.

Як аудитор використовує Bow-Tie та RCA для перевірки внутрішнього контролю

Аудитор, який перевіряє систему управління ризиками, не просто дивиться, чи є реєстр ризиків. Він використовує Bow-Tie та RCA, щоб зрозуміти, чи працюють контролі насправді.

Як аудитор перевіряє Bow-Tie:

1. Чи всі суттєві причини враховані? Аудитор порівнює Bow-Tie з реальним досвідом компанії. Якщо в Bow-Tie немає причини, яка вже призводила до події, аудитор зазначає це.
2. Чи працюють превентивні бар'єри? Аудитор перевіряє кожен бар'єр. Напр., якщо в Bow-Tie зазначено планове технічне обслуговування, аудитор запитує: Покажіть графік, акти виконаних робіт, журнали. Якщо документів немає, бар'єр існує лише на папері.
3. Чи працюють реактивні бар'єри? Аудитор перевіряє, чи є плани дій, чи проводилися навчання, чи є необхідні ресурси. Напр., якщо в Bow-Tie зазначено резерв готової продукції, аудитор перевіряє фактичні залишки на складі.
4. Який бар'єр пробитий? Аудитор шукає слабкі місця. Якщо подія вже траплялася, він аналізує, який бар'єр не спрацював. Напр., зупинка цеху сталася — значить, превентивні бар'єри не спрацювали. Аудитор з'ясовує, який саме.

Як аудитор перевіряє RCA:

1. Чи проведено RCA після серйозних інцидентів? Аудитор перевіряє, чи є записи про аналіз причин після кожної значної події. Якщо подія сталася, але RCA не проводився, це ознака слабкої системи.
2. Чи дійшли до першопричин? Аудитор перевіряє глибину аналізу. Якщо RCA зупинився на згорів нагрівальний елемент і не дійшов до немає відповідального за технічне обслуговування, аналіз поверхневий.

3. Чи виправлені першопричини? Аудитор перевіряє, чи впроваджені заходи, спрямовані на усунення першопричин. Якщо RCA показав, що проблема в відсутності відповідального, аудитор перевіряє, чи призначено відповідального. Якщо ні — проблема не вирішена.
4. Чи задокументовані результати? Аудитор перевіряє, чи є записи RCA, чи затверджені заходи, чи є відповідальні за їх виконання, чи контролюється виконання.
Як аудитор перевіряє не дотримання, а корисність:
Аудитор не просто перевіряє наявність Bow-Tie або RCA. Він ставить питання:
- Чи впливають результати Bow-Tie на рішення про виділення ресурсів? Якщо ні — це просто документ, а не інструмент.
- Чи змінилася система контролю після RCA? Якщо ні — аналіз не привів до дій.
- Чи знають операційні менеджери про результати аналізу? Якщо ні — знання залишилося в кабінеті CFO.
Аудитор фіксує: Bow-Tie для ризику 'Зупинка цеху' виявлено прогалину в превентивному бар'єрі 'планове технічне обслуговування' — графік не виконується, відповідальний не призначений. RCA після інциденту виявив першопричину 'вакантна посада головного інженера', але заходи не впроваджені. Рекомендовано призначити відповідального та розробити графік обслуговування протягом місяця.
Як GIAS пов'язаний з причинно-наслідковим аналізом
GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю не просто існувала, а була ефективною. Bow-Tie та RCA — це інструменти, які дозволяють оцінити ефективність контролів.
Яку реальну проблему вирішує GIAS?
До GIAS багато компаній мали контролі, але не перевіряли, чи вони працюють. Напр., "планове технічне обслуговування" існувало в регламенті, але на практиці не виконувалося. Без Bow-Tie або RCA ця прогалина залишалася непоміченою, поки не ставалася аварія.
GIAS вимагає, щоб компанія не тільки мала контролі, а й регулярно перевіряла їхню ефективність. Bow-Tie та RCA — це інструменти такої перевірки.
Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?
Якщо компанія не проводить причинно-наслідковий аналіз, вона не знає, які контролі працюють, а які — ні. Вона витрачає ресурси на контролі, які не працюють, і не помічає прогалин у тих, які критичні. Це призводить до того, що ризики реалізуються, а компанія не готова до них.
Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?
Аудитор перевіряє:
1. Чи проводяться Bow-Tie для всіх критичних ризиків? Він порівнює список червоних ризиків з матриці з наявними Bow-Tie.
2. Чи проводяться RCA після серйозних інцидентів? Він перевіряє записи про всі значні події за останній рік і наявність RCA за кожною.
3. Чи впроваджені заходи за результатами аналізу? Він перевіряє статус виконання заходів, затверджених після Bow-Tie та RCA.
4. Чи оновлюються Bow-Tie регулярно? Він перевіряє дати останніх оновлень.
Аудитор фіксує: Для критичних ризиків проведено Bow-Tie, виявлено прогалини в бар'єрах. RCA проведено після інциденту, виявлено першопричини, заходи частково впроваджені. Рекомендовано завершити впровадження заходів протягом кварталу та оновити Bow-Tie з урахуванням змін у системі контролю.
Резюме: причинно-наслідковий аналіз — це про системне мислення
Матриця ризиків показує, що важливо. Bow-Tie показує, як ризик працює і де слабкі місця. RCA показує, чому ризик стався і як зробити, щоб він не повторився.
Разом ці інструменти дозволяють CFO перейти від поверхневого управління ризиками до глибокого. Він не просто знає, що ризик існує. Він розуміє його структуру, знає, де контролі працюють, а де — ні, і може приймати рішення про те, куди спрямовувати ресурси.
Для власника це означає, що гроші на управління ризиками витрачаються не на всяк випадок, а на конкретні прогалини в системі контролю. Результат — менше аварій, менше втрат, більше прибутку.

Кількісна оцінка та моніторинг ризиків: перехід від слів до грошей

Якісний аналіз показав що і чому. Тепер потрібно скільки
Ми визначили критичні ризики (матриця), зрозуміли їхню структуру (Bow-Tie) і знайшли першопричини для тих, що вже сталися (RCA). Тепер ми знаємо, які ризики найважливіші, звідки вони беруться і де наші слабкі місця.

Але власник не питає: Яка структура ризику? Він питає: Скільки грошей ми можемо втратити? Скільки грошей ми маємо витратити, щоб цього уникнути? Чи виправдані ці витрати?
Це завдання вирішує кількісна оцінка ризиків. Вона переводить ризики з категорії високий, середній, низький у категорію 6 млн ₴, 2,5 млн ₴, 0,8 млн ₴. Тільки після цього можна приймати раціональні рішення про те, куди спрямовувати ресурси.
Крім того, ризики не є статичними. Вони змінюються щодня. Ціни на сировину коливаються, клієнти затримують платежі, конкуренти запускають нові продукти. Якщо CFO оцінює ризики раз на рік і забуває про них до наступного разу — він постійно запізнюється.
Тому 2й елемент цього розділу — моніторинг. CFO будує систему, яка автоматично сигналізує, коли ризик починає зростати, ще до того, як він реалізувався.
Цей розділ — як CFO переводить ризики в гроші і налаштовує систему динамічного моніторингу. Ми розглянемо три блоки:
1. Сценарний аналіз та стрес-тестування — прорахунок конкретних сценаріїв у фін. моделі.
2. Метод Монте-Карло — моделювання тисяч варіантів для отримання ймовірнісних прогнозів.
3. Key Risk Indicators (KRI) — система випереджальних індикаторів для динамічного моніторингу.

Сценарний аналіз та стрес-тестування: прорахунок конкретних сценаріїв

Сценарний аналіз — це метод, який відповідає на питання: Що станеться з нашими фінпоказниками, якщо певна подія відбудеться? Він бере 1 або кілька ризиків, задає конкретні параметри (напр., ціна на муку зросте на 20%) і прораховує вплив на виручку, прибуток, грошовий потік, ліквідність, боргове навантаження.
Чим сценарний аналіз відрізняється від матриці ризиків:
Матриця оцінює ризик у балах (ймовірність × вплив). Сценарний аналіз оцінює ризик у ₴. Він показує конкретну цифру: Якщо ціна на муку зросте на 20%, наш чистий прибуток зменшиться на 4,8 млн ₴, а Cash Ratio впаде з 0,17 до 0,12.
Як CFO будує сценарний аналіз:
Крок **1.** Обрати ризик для аналізу.
CFO обирає ризик з червоної зони, який потребує кількісної оцінки. Для "Свіжого Хліба" це, напр., Зростання цін на муку на 20%.
Крок **2.** Визначити параметри сценарію.
CFO задає конкретні параметри:
- Що змінюється? Ціна на муку.
- На скільки? +20%.
- Коли? Протягом наступного кварталу.
- Які ще фактори можуть змінитися одночасно? Напр., курс ₴, ціни на електроенергію.

Крок **3.** Прорахувати вплив на фін. модель.
CFO бере фін. модель компанії (бюджет, прогноз) і змінює в ній параметри згідно зі сценарієм. Він дивиться, як змінюються:
- Собівартість: Мука становить 40% собівартості. Якщо мука дорожчає на 20%, собівартість зростає на 8% (40% × 20%).
- Валовий прибуток: Якщо виручка не змінюється, а собівартість зростає на 8%, валовий прибуток падає.
- Операційний прибуток: Якщо операційні витрати не змінюються, операційний прибуток падає пропорційно.
- Чистий прибуток: Податки і % залишаються тими самими (якщо компанія не бере нових кредитів), тому чистий прибуток падає.
- Грошовий потік: Якщо прибуток падає, грошовий потік теж падає.
- Ліквідність: Якщо грошовий потік падає, Current Ratio і Cash Ratio погіршуються.
- Боргове навантаження: Якщо прибуток падає, Interest Coverage погіршується (компанії стає важче обслуговувати кредити).

Крок **4.** Оцінити наслідки.
CFO отримує конкретні цифри:
- Собівартість зросте на 6,2 млн ₴ (з 78 до 84,2 млн).
- Валовий прибуток впаде з 42 до 35,8 млн.
- Операційний прибуток впаде з 14 до 7,8 млн.
- Чистий прибуток впаде з 8,4 до 4,2 млн.
- Cash Ratio впаде з 0,17 до 0,12.
- Interest Coverage впаде з 5,8 до 3,2.

Крок **5.** Порівняти з тригерами.

CFO порівнює нові показники з тригерами, які встановив власник:
- Interest Coverage нижче 3,0 — червона зона (зараз 3,2 — на межі).
- Cash Ratio нижче 0,15 — жовта зона (зараз 0,12 — червона).
Крок **6.** Розробити план дій.
На основі сценарного аналізу CFO розробляє план дій:
1. Запобігання: Укласти довгострокові контракти з постачальниками з фіксованою ціною на 6-12 місяців. Це коштує 0,5 млн ₴ (юридичні послуги, аналіз ринку), але захищає від зростання цін.
2. Реагування: Підвищити ціни на хліб на 8%, якщо мука подорожчає на 20%. Це збереже маржу, але може знизити продажі на 3-5%.
3. Фін. резерв: Створити резервний фонд на 2 млн ₴ на випадок, якщо доведеться працювати зі зниженою маржею протягом 3 місяців.
Як CFO використовує сценарний аналіз для прийняття рішень:
Сценарний аналіз показує, що ризик зростання цін на муку коштує компанії 4,2 млн ₴ чистого прибутку (з 8,4 до 4,2). Інвестиція в довгостроковий контракт коштує 0,5 млн ₴. Якщо контракт запобігає втраті 4,2 млн, це очевидно вигідно. CFO рекомендує власнику укласти контракт.

Стрес-тестування: екстремальний сценарій

Стрес-тестування — це окремий випадок сценарного аналізу, але з більш жорсткими параметрами. Замість помірного сценарію (ціна на муку зросте на 20%) CFO задає екстремальний (ціна на муку зросте на 50%, а одночасно велика мережа затримає оплату на 60 днів).
Чому стрес-тестування важливе:
Помірні сценарії показують, як компанія виживає в нормальних умовах. Стрес-тести показують, чи виживе компанія в кризових умовах. Вони відповідають на питання: Чи не збанкрутуємо ми, якщо станеться найгірше?
Як CFO будує стрес-тест:
Крок **1.** Обрати комбінацію ризиків.
CFO обирає не 1 ризик, а кілька, які можуть реалізуватися одночасно. Напр.:
- Мука дорожчає на 40%.
- Велика мережа затримує оплату на 60 днів (замість звичайних 30).
- Курс ₴ падає на 15% (якщо компанія купує імпортне обладнання або сировину).
- Виручка падає на 10% через зниження попиту.
Крок **2.** Прорахувати комбінований вплив.
CFO змінює всі параметри одночасно і дивиться, що відбувається з ключовими показниками:
- Виручка: падає на 10% (з 120 до 108 млн).
- Собівартість: зростає на 16% (40% муки × 40% = 16% зростання собівартості, з 78 до 90,5 млн).
- Дебіторка: подовжується з 26 до 60 днів, що означає додаткове заморожування грошей на 34 дні.
- Грошовий потік: падає катастрофічно — компанія отримує менше виручки, платить більше за сировину, і клієнти затримують оплату.
Крок **3.** Оцінити наслідки.
- Чистий прибуток стає від'ємним: -2,5 млн ₴.
- Cash Ratio падає до 0,05 — компанія не може погасити навіть 5% поточних боргів.
- Current Ratio падає нижче 1,0 — оборотних активів не вистачає навіть для покриття поточних зобов'язань.
- Компанії не вистачає грошей для виплати зарплати вже через 2 місяці.
Крок **4.** Розробити план дій на випадок стресу.
CFO розробляє план виживання:
- Відкрита кредитна лінія на 5 млн ₴, яку можна активувати в будь-який момент.
- Договір з постачальником про відстрочку платежу до 90 днів у разі форс-мажору.
- Заздалегідь підготовлений план скорочення витрат (заморожування найму, скасування бонусів, відмова від маркетингових кампаній).
- План комунікації з власником: Якщо це станеться, ми робимо X, Y, Z. Нам знадобиться ваше рішення про додатковий капітал через 2 місяці.
Як CFO використовує стрес-тест для прийняття рішень:
Стрес-тест показує, що компанія виживає в екстремальному сценарії, але для цього потрібна заздалегідь відкрита кредитна лінія. CFO рекомендує власнику відкрити кредитну лінію на 5 млн ₴, навіть якщо вона не використовується. Вартість кредитної лінії (резервування) — 0,5% річних, або 25 тис ₴ на рік. Це невелика плата за страховку від банкрутства.

Метод Монте-Карло: моделювання тисяч варіантів

Сценарний аналіз і стрес-тестування розглядають конкретні варіанти. Але в реальному житті ризики не мають 1 значення. Ціна на муку може зрости на 10%, 20%, 30% або 50%. Дебіторка може затриматися на 10, 20, 30 або 60 днів. Виручка може впасти на 5%, 10% або 15%.

Метод Монте-Карло використовує комп'ютерне моделювання, щоб прорахувати тисячі можливих комбінацій цих змінних. Замість 1 сценарію (мука дорожчає на 20%) задається діапазон (мука дорожчає від 10% до 50% з рівномірним розподілом). Комп'ютер прораховує тисячі випадкових комбінацій і дає ймовірнісний прогноз.

Як це працює на практиці:

CFO будує фін. модель у Excel (або спеціалізованому software). Він задає для кожної змінної не 1 значення, а діапазон:

Змінна	Мінімум	Максимум	Розподіл
Зростання ціни на муку	5%	40%	Рівномірний
Затримка дебіторки (дні)	10	60	
Падіння виручки	0%	15%	
Зростання курсу (для імпорту)	0%	20%	

Комп'ютер генерує 10 000 випадкових комбінацій цих параметрів. Для кожної комбінації він прораховує чистий прибуток, грошовий потік, ліквідність.

Результат:

CFO отримує не 1 цифру, а ймовірнісний розподіл:

- Імовірність 10%: чистий прибуток буде нижче 2 млн ₴.
- Імовірність 50%: чистий прибуток буде в межах 4-8 млн ₴.
- Імовірність 90%: чистий прибуток буде вище 1 млн ₴.
- Імовірність 5%: Cash Ratio впаде нижче 0,10.

Як CFO використовує Монте-Карло для прийняття рішень:

Монте-Карло дає CFO чітку ймовірнісну оцінку. Він може сказати власнику:

- Імовірність того, що чистий прибуток впаде нижче 4 млн ₴ у наступному році, становить 25%.
- Імовірність того, що ми матимемо касовий розрив у розмірі понад 2 млн ₴, становить 12%.
- Якщо ми укладемо довгостроковий контракт з постачальником за фіксованою ціною, імовірність падіння прибутку нижче 4 млн знизиться до 8%.

Це дозволяє приймати рішення на основі цифр, а не інтуїції. Власник розуміє: Якщо ми не зробимо нічого, ризик втратити прибуток становить 25%. Якщо ми інвестуємо 0,5 млн у фіксований контракт, ризик знизиться до 8%. Інвестиція виправдана.

Чи потрібен Монте-Карло кожній компанії?

Коротка відповідь: ні. Для 95% українських компаній це марна трата часу і грошей.

Монте-Карло — це математичний метод, який вимагає:

- Спеціалізованого software (@RISK, Crystal Ball, Oracle Crystal Ball або аналогів). Excel для цього не призначений — він буде повільним, ненадійним і непридатним для аудиту.
- Кваліфікованої команди, яка розуміється на статистиці, розподілах і кореляціях. У більшості компаній таких людей немає.
- Великих масивів історичних даних для обґрунтування розподілів. Без даних ви просто вгадуєте діапазони, а це не краще за інтуїцію.
- Час, якого в CFO немає. Побудова коректної моделі займає тижні, а результат — ілюзія точності.

Навіщо це все, якщо сценарний аналіз дає практично ті самі результати за день?

Сценарний аналіз (3-5 сценаріїв) дає власнику зрозумілу картину: Ось оптимістичний, ось базовий, ось песимістичний, ось екстремальний. Він не створює ілюзії точності, його легко пояснити і легко перевірити аудитору.

Монте-Карло дає ймовірність 23,7%, але ця цифра залежить від припущень, які ви заклали. Змініть діапазон — і ймовірність стане 12% або 40%. Власник сприймає 23,7% як істину, хоча насправді це результат ваших суб'єктивних оцінок.

Для "Свіжого Хліба" (120 млн ₴ виручки) Монте-Карло не потрібен. Сценарний аналіз і стрес-тестування повністю покривають його потреби. Якщо компанія зросте до 1 млрд ₴, якщо в неї з'являться десятки взаємопов'язаних ризиків, якщо з'явиться команда кваліфікованих фінансистів — тоді можна розглянути Монте-Карло. Але не зараз.

Резюме: Монте-Карло — це академічний інструмент, який у реальній роботі CFO використовується рідко. Не витрачайте на нього час, якщо у вас немає ресурсів, даних і потреби. Сценарний аналіз і стрес-тестування дадуть вам 90% користі за 10% зусиль.

Key Risk Indicators (KRI): система випереджальних індикаторів

Сценарний аналіз, стрес-тестування та Монте-Карло — це оцінка ризиків на певний момент часу. Але ризики змінюються щодня. Якщо CFO оцінює ризики раз на квартал, він може пропустити момент, коли ризик починає зростати.

Для цього існують Key Risk Indicators (KRI) — випереджальні індикатори, які сигналізують про зростання ризику ще до того, як він реалізувався.

Чим KRI відрізняються від фінпоказників (KPI):

	KPI (Key Performance Indicators)	KRI (Key Risk Indicators)
Мета	Вимірювати досягнення цілей	Вимірювати зростання ризику
Напрям	Добре, коли зростають	Погано, коли зростають
Приклад	Виручка, прибуток, рентабельність	Прострочена дебіторка, залежність від 1 постачальника
Частота	Щомісяця / щокварталу	Щодня / щотижня

Як CFO будує систему KRI:

Крок **1.** Для кожного критичного ризику визначити випереджальний індикатор.

CFO бере ризики з червоної зони і визначає, які показники сигналізують про їхнє зростання:

Ризик	KRI
Зростання цін на муку	Ціна на муку за даними біржі / постачальників
Затримка платежів від мереж	Частка простроченої дебіторської заборгованості (понад 30 днів)
Збій обладнання	Кількість позапланових зупинок обладнання за місяць
Кібератака	Кількість невдалих спроб входу в систему, кількість фішингових листів

Крок **2.** Встановити порогові значення (тригери).

Для кожного KRI CFO встановлює три рівні:

- Зелена зона: ризик під контролем.
- Жовта зона: ризик зростає, потрібна увага.
- Червона зона: ризик критичний, потрібні негайні дії.

KRI	Зелена зона	Жовта зона	Червона зона
Ціна на муку (зміна за місяць)	<5%	5-15%	>15%
Прострочена дебіторка (понад 30 днів)	<5% від загальної дебіторки	5-10%	>10%
Кількість позапланових зупинок обладнання	0-2 на місяць	3-5	>5%
Співвідношення залежності від постачальника	<30% виручки	>50%	>50%

Крок **3.** Налаштувати автоматичний моніторинг.

CFO налаштовує систему, яка автоматично збирає дані для KRI. Дані беруться з різних джерел:

- Бух. система (дебіторка, кредиторка, ціни постачальників).
- Операційна система (зупинки обладнання, виробничі звіти).
- Зовнішні джерела (біржові котирування муки, курси валют).

Система щодня або щотижня оновлює значення KRI і порівнює з пороговими значеннями.

Крок **4.** Визначити реакцію на спрацювання тригера.

Для кожного тригера CFO визначає, хто і що робить:

Тригер	Хто реагує	Що робить
Ціна на муку перевищила 15%	Директор з постачання + CFO	Запустити переговори з альтернативними постачальниками; оцінити можливість підвищення цін
Прострочена дебіторка >10%	Комерц. директор	Зупинити відвантаження клієнтам з простроченням понад 60 днів; посилити роботу зі стягнення

Зупинки обладнання >5 на місяць	Гол. інженер	Провести позапланове технічне обслуговування; переглянути графік планових ремонтів

Крок **5.** Регулярно переглядати KRI.

CFO переглядає систему KRI раз на квартал:

- Чи всі критичні ризики мають KRI?
- Чи правильні порогові значення? (Можливо, вони занадто жорсткі або занадто м'які).
- Чи спрацювали тригери вчасно? (Якщо ризик реалізувався без спрацювання тригера — KRI був неправильним).

Як KRI працюють на практиці у "Свіжого Хліба"

CFO "Свіжого Хліба" налаштовує систему KRI.

KRI № **1:** Ціна на муку

- Джерело: щотижневий моніторинг біржових котирувань і комерційних пропозицій постачальників.
- Частота: щопонеділка.
- Порогові значення: зелене <5%, жовте 5-15%, червоне >15%.

Приклад спрацювання:

У понеділок CFO отримує звіт: ціна на муку зросла на 12% за тиждень. Це жовта зона. Він негайно зв'язується з директором з постачання:

- Ціна зростає. У нас є контракти з фіксованою ціною? Який запас муки на складі? Починайте переговори з альтернативними постачальниками.

Через два тижні ціна зростає до 18% — червона зона. CFO збирає екстрену нараду:

- Ми підвищуємо ціни на хліб на 10% з наступного тижня. Готуйте комерційну пропозицію для клієнтів. Я готую звіт для власника.

KRI № **2:** Прострочена дебіторська заборгованість

- Джерело: бух. система (щоденне оновлення).
- Частота: щоденно (автоматичний звіт вранці).
- Порогові значення: зелене <5%, жовте 5-10%, червоне >10%.

Приклад спрацювання:

Вранці CFO відкриває звіт: прострочена дебіторка становить 7%. Жовта зона. Він негайно надсилає повідомлення комерц. директору:

- Увага: прострочена дебіторка 7%. Перевірте клієнтів, які затримують оплату. Посильте роботу зі стягнення. Через тиждень я чекаю звіт.

Через тиждень дебіторка зростає до 11% — червона зона. CFO скликає екстрену нараду:

- Зупиняємо відвантаження клієнтам з простроченням понад 60 днів. Комерц. директор особисто зв'язується з топ-5 боржниками. Готуємо юридичні листи-попередження. Я повідомляю власника.

KRI № **3:** Позапланові зупинки обладнання

- Джерело: виробничі звіти (щоденне оновлення).
- Частота: щотижня (зведений звіт).
- Порогові значення: зелене 0-2, жовте 3-5, червоне >5.

Приклад спрацювання:

CFO отримує щотижневий звіт: за тиждень — 4 позапланові зупинки. Жовта зона. Він запитує гол. інженера:

- Що сталося? Чому 4 зупинки? Чи є проблема з обладнанням? Чи виконується графік планового обслуговування?

Гол. інженер пояснює: 1 піч потребує капітального ремонту, але ми відкладали його через бюджетні обмеження. CFO приймає рішення:

- Ремонт не можна відкладати. Я виділяю 200 тис ₴ на ремонт цього місяця. Це дешевше, ніж втратити 3,5 млн через повну зупинку.

Як GIAS пов'язаний з кількісною оцінкою та моніторингом ризиків

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю забезпечувала своєчасне виявлення ризиків. KRI та сценарний аналіз — це інструменти, які дозволяють це зробити.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До GIAS багато компаній оцінювали ризики раз на рік, а потім забували про них. Ризик міг зростати повільно протягом року, і ніхто цього не помічав, поки не ставалася аварія.

GIAS вимагає, щоб система контролю була динамічною. Це означає: регулярний перегляд оцінки ризиків, моніторинг випереджальних індикаторів, своєчасне реагування на зміни.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо компанія не має системи моніторингу, вона діє наосліп. Вона не знає, що ціни на муку вже почали зростати, поки вони не зросли на 30%. Вона не знає, що дебіторка вже почала прострочуватися, поки касовий розрив не став реальністю.
Це призводить до того, що компанія завжди реагує постфактум, а не запобігає. Втрати більші, рішення приймаються в паніці, а не за планом.
Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?
Аудитор перевіряє:
1. Чи є система моніторингу KRI? Він запитує: Які KRI ви відстежуєте? Як часто? Як вони пов'язані з вашими критичними ризиками?
2. Чи спрацьовують тригери? Він перевіряє журнал подій: Чи були випадки, коли KRI переходив у червону зону? Як ви реагували? Чи є записи про рішення?
3. Чи використовуються результати сценарного аналізу для прийняття рішень? Він перевіряє, чи виділялися ресурси на управління ризиками на основі сценарних розрахунків.
4. Чи регулярно переглядаються сценарії? Він перевіряє дати сценарних розрахунків — чи вони оновлювалися протягом останнього року.
Аудитор фіксує: Система KRI охоплює всі критичні ризики, тригери налаштовані, реакція на спрацювання задокументована. Сценарний аналіз проведено для 3 ключових ризиків, результати використані для прийняття рішень. Рекомендовано додати KRI для ризику кібератак, оскільки цей ризик зростає.
Резюме: кількісна оцінка і моніторинг — це перехід від захисту до управління
Кількісна оцінка ризиків переводить їх з категорії страшно в категорію вимірно. CFO бачить не високий ризик, а 4,2 млн ₴ потенційних втрат. Він може приймати рішення: чи варто інвестувати 0,5 млн у запобігання, чи краще прийняти ризик і створити резерв.
Моніторинг через KRI робить управління ризиками динамічним. CFO не чекає, поки ризик реалізується. Він бачить, як він зростає, і реагує заздалегідь.
Разом ці інструменти дозволяють CFO:
- Вимірювати ризики в грошах.
- Приймати рішення на основі цифр, а не інтуїції.
- Реагувати на зміни до того, як вони стануть критичними.
- Показувати власнику, що ризики контролюються, а не просто відстежуються.

Фінансові ризики: валютний, процентний, кредитний

Чому фін. ризики — це зона відповідальності CFO
Фін. ризики відрізняються від операційних або стратегічних тим, що вони виникають не через збій обладнання або помилку персоналу. Вони виникають через зміни в зовнішньому середовищі — курсах валют, % ставках, платоспроможності контрагентів. І вони впливають на гроші безпосередньо, часто — миттєво.
CFO не може запобігти зміні курсу або ставки. Але він може:
- Виміряти, наскільки компанія чутлива до цих змін.
- Вирішити, чи приймати цей ризик, чи передавати його, чи хеджувати.
- Побудувати систему моніторингу, яка спрацьовує до того, як зміни стануть критичними.
Цей розділ — про три основні фін. ризики, які CFO має контролювати щодня. Ми розглянемо:
1. Валютний ризик — як зміна курсів впливає на гроші і як від цього захищатися.
2. % ризик — як зміна ставок впливає на витрати і як управляти борговим портфелем.
3. Кредитний ризик — як оцінювати, чи заплатить контрагент, і як мінімізувати втрати від неплатежів.
Валютний ризик: види, джерела, наслідки
Валютний ризик виникає, коли компанія має активи, зобов'язання, доходи або витрати в валюті. Для більшості українських компаній це означає $ або €.
Але валютний ризик — це не тільки про те, що курс змінився, і ми втратили. Він буває 3 видів, і кожен впливає на компанію по-різному.
Транзакційний валютний ризик
Це найбільш очевидний вид ризику. Він виникає, коли компанія має контракти в валюті, оплата за якими відбудеться в майбутньому.
Як це працює:
"Свіжий Хліб" купує муку в іноземного постачальника. Контракт укладено на 100 000 €, оплата через 90 днів. На момент укладення контракту курс € — 42 ₴. Компанія очікує заплатити 4,2 млн ₴. Але через 90 днів курс € стає 45 ₴. Компанія платить 4,5 млн ₴. Втрата — 300 тис ₴ (7% від суми).

Це транзакційний валютний ризик. Він впливає на грошовий потік компанії. Чим більше зовнішньоторговельних контрактів, тим вищий ризик.

Трансляційний валютний ризик

Цей ризик виникає, коли компанія має дочірні компанії в інших країнах або активи, деноміновані в валюті. Він впливає на баланс компанії, а не на грошовий потік.

Як це працює:

"Свіжий Хліб" має дочірню компанію в Польщі з активами 10 млн zł. На момент звітності курс zł до ₴ становить 10 ₴. Активи оцінюються в 100 млн ₴. Через квартал курс zł падає до 9 ₴. Активи оцінюються в 90 млн ₴. Баланс схуд на 10 млн ₴. Це не впливає на грошовий потік, але впливає на вартість компанії на папері.

Для українських компаній трансляційний ризик актуальний, якщо вони мають закордонні активи або кредити в валюті.

Економічний валютний ризик

Це найменш очевидний, але найбільш значущий вид ризику. Він виникає, коли зміна курсу впливає на конкурентоспроможність компанії.

Як це працює:

"Свіжий Хліб" продає хліб на внутрішньому ринку. Конкуренти імпортують борошно з Європи. Якщо курс € зростає, конкуренти платять більше за борошно і змушені підвищувати ціни. "Свіжий Хліб", який купує борошно в Україні, може зберегти ціни і отримати конкурентну перевагу. Але якщо курс € падає, конкуренти стають сильнішими.

Економічний ризик важко виміряти, але він може вплинути на виручку і ринкову частку компанії.

Як виміряти валютний ризик

Перш ніж хеджувати, CFO має виміряти, наскільки компанія чутлива до змін курсу.

Метод **1.** Валютна позиція (Net Currency Exposure)

Це найпростіший спосіб. CFO розраховує різницю між валютними активами і валютними зобов'язаннями:

Чиста валютна позиція = Валютні активи - Валютні зобов'язання

Якщо позиція позитивна (активів більше, ніж зобов'язань), компанія виграє від зростання курсу і програє від падіння. Якщо негативна — навпаки.

Приклад для "Свіжого Хліба":

- Валютні активи: дебіторська заборгованість в € — 50 тис €, грошові кошти на рахунку — 30 тис €. Разом: 80 тис €.
- Валютні зобов'язання: кредиторська заборгованість постачальникам в € — 120 тис €, кредит в € — 200 тис €. Разом: 320 тис €.
- Чиста валютна позиція: 80 - 320 = -240 тис €.

Це означає, що при зростанні курсу € на 1 ₴ компанія втратить 240 тис ₴ (тому що зобов'язань більше, ніж активів). При падінні курсу — виграє.

Метод **2.** Сценарний аналіз

CFO прораховує, як зміна курсу впливає на ключові показники:

Сценарій	Курс €	Втрати/вигода
Базовий	42 ₴	0
Оптимістичний	40 ₴	+480 тис ₴
Песимістичний	45 ₴	-720 тис ₴
Екстремальний	48 ₴	-1,44 млн ₴

Це дає власнику зрозуміти діапазон можливих втрат.

Як хеджувати валютний ризик

Хеджування — це не захист від будь-якого ризику. Це зменшення невизначеності. CFO не намагається вгадати, куди піде курс. Він намагається зробити так, щоб зміна курсу не впливала на прибуток.

Інструмент **1.** Форвардний контракт

Це договір з банком про фіксацію курсу на майбутню дату.

Як це працює:

"Свіжий Хліб" знає, що через 90 днів має заплатити постачальнику 100 тис €. Поточний курс — 42 ₴. Банк пропонує форвардний курс — 42,5 ₴ (з премією за ризик). CFO укладає форвардний контракт і фіксує курс

42,5 ₴. Через 90 днів, незалежно від того, яким буде реальний курс (40 або 45), компанія платить 4,25 млн ₴ (100 тис × 42,5).
Переваги: повна визначеність, простий інструмент.
Недоліки: якщо курс виявиться нижчим за форвардний (наприклад, 40 ₴), компанія програє (заплатить більше, ніж могла б). Але це ціна визначеності.
Коли застосовувати: коли компанія точно знає суму і дату платежу, і хоче уникнути будь-якої невизначеності.
Інструмент **2.** Валютний опціон
Це договір, який дає право (але не зобов'язання) купити або продати валюту за фіксованим курсом у майбутньому.
Як це працює:
"Свіжий Хліб" купує опціон на продаж € за курсом 42 ₴ через 90 днів. Вартість опціону — 1% від суми (1 тис €).
Через 90 днів:
- Якщо курс € становить 45 ₴ — компанія використовує опціон і купує € по 42 ₴ (економія 3 ₴ на €).
- Якщо курс € становить 40 ₴ — компанія відмовляється від опціону і купує € на ринку по 40 ₴ (втрачає тільки 1% вартості опціону).
Переваги: захист від зростання курсу + можливість виграти від падіння.
Недоліки: Жорстка квартальна прив'язка — дати виконання прив'язані до стандартних фінансових кварталів, під платіж посеред місяця банк опціон не випустить. Робота суворо через фіксовані лоти — стандартна сума 1 лота становить 125 000 €. Некруглий або дрібний інвойс під цей лот не підженеш, банк не буде різати контракт під ваші потреби.
Коли застосовувати: Лише для великих стратегічних угод, де сума платежу чітко кратна стандартним лотам по 125 000 €, а дата розрахунку збігається з кінцем фін-о кварталу. Для поточного дрібного імпорту інструмент непридатний.
Інструмент **3.** Валютний своп
Це договір про обмін валютних потоків. Використовується для довгострокового хеджування (більше року).
Як це працює:
"Свіжий Хліб" має кредит в € на 1 млн €. Компанія отримує дохід у ₴. Вона укладає своп з банком: банк сплачує компанії платежі за кредитом в €, а компанія сплачує банку ₴і платежі за курсом, зафіксованим у договорі.
Переваги: повне усунення валютного ризику на довгостроковий період.
Недоліки: складність, високі вимоги до документації, потреба у великих сумах.
Коли застосовувати: коли компанія має великі довгострокові зобов'язання в валюті.
Інструмент **4.** Природне хеджування (Natural Hedging)
Це найпростіший і найдешевший спосіб. CFO намагається збалансувати валютні надходження і платежі.
Як це працює:
Якщо "Свіжий Хліб" має платежі в €, він намагається отримувати дохід у € (напр., експортувати продукцію в Європу). Тоді зміна курсу впливає і на доходи, і на витрати однаково.
Приклад:
- Платежі постачальникам в €: 100 тис € на місяць.
- Доходи від експорту в €: 60 тис € на місяць.
- Нетто-потреба в €: 40 тис € на місяць.
CFO хеджує тільки нетто-позицію (40 тис €), а не всю суму 100 тис. Це зменшує витрати на хеджування.
Переваги: безкоштовно (якщо компанія може збільшити експорт).
Недоліки: не завжди можливо, особливо якщо компанія не має валютних доходів.
% ризик: як зміна ставок впливає на витрати
% ризик виникає, коли компанія має кредити або депозити з плаваючою % ставкою. Якщо ставка зростає — витрати на обслуговування кредитів збільшуються.
Джерела % ризику:
1. Кредити з плаваючою ставкою. Найпоширеніший випадок. Ставка прив'язана до облікової ставки НБУ або LIBOR/SOFR. Якщо ставка зростає на 1%, витрати на кредит зростають пропорційно.
2. Рефінансування кредитів. Навіть якщо кредит має фіксовану ставку, при його рефінансуванні (подовженні) компанія зіткнеться з новими ринковими ставками.
3. Депозити. Якщо компанія розміщує гроші на депозити з плаваючою ставкою, падіння ставки зменшує дохід.
Як виміряти % ризик:

CFO оцінює чутливість чистого прибутку до зміни % ставок.
Приклад для "Свіжого Хліба":
- Кредити з плаваючою ставкою: 20 млн ₴.
- Поточна ставка: 12% річних.
- % витрати: 2,4 млн ₴ на рік.
- Якщо ставка зросте на 2% (до 14%): витрати зростуть до 2,8 млн ₴.
- Додаткові витрати: 0,4 млн ₴ на рік.
Як хеджувати % ризик:
Інструмент **1.** Фіксація ставки (Interest Rate Swap)
Суть: Компанія має кредит із плаваючою ставкою. Вона хоче, щоб ставка стала фіксованою — тобто щоб вона точно знала, скільки платитиме кожного місяця, незалежно від того, що робить НБУ з обліковою ставкою.
Як це працює:
У компанії "Свіжий Хліб" є кредит на 20 млн ₴. Умови кредиту: облікова ставка НБУ + 2%. Сьогодні облікова ставка НБУ — 10%. Отже, сьогодні компанія платить 12% річних (10% + 2%).
Але ніхто не знає, якою буде облікова ставка через рік. Може, 8%, може, 15%. Компанія хоче зафіксувати свої витрати на рівні 12% і спати спокійно.
Вона йде в банк (не в той, де взяла кредит) і каже: Я хочу зафіксувати ставку 12% на 3 роки. Банк відповідає: Добре, але це буде коштувати 0,5% річних — тобто ми зафіксуємо вам 12,5%.
Компанія погоджується. Тепер вона точно знає, що наступні 3 роки платитиме за кредитом 12,5% річних, незалежно від того, що відбувається з обліковою ставкою.
Що відбувається далі:
- Якщо через рік облікова ставка НБУ зросте до 15%, компанія платитиме за кредитом 15% + 2% = 17%, але банк, з яким укладено своп, поверне їй різницю (17% - 12,5% = 4,5%). Фактично компанія заплатить 12,5%.
- Якщо через рік облікова ставка НБУ впаде до 6%, компанія платитиме за кредитом 6% + 2% = 8%. Але за свопом вона має доплатити банку різницю (12,5% - 8% = 4,5%). Фактично вона все одно заплатить 12,5%.
Підсумок: компанія платить 12,5% незалежно від того, що відбувається на ринку. Вона купила визначеність за 0,5% річних (премія банку).
Перевага: повна передбачуваність витрат.
Недолік: якщо ставки впадуть, компанія переплатить. Але це ціна за спокій і захист від зростання ставок.
Чи потрібен цей інструмент "Свіжому Хлібу"?
Якщо кредит невеликий (до 50 млн ₴), а ставки відносно стабільні, своп може бути зайвим. Компанія може просто закласти ризик зростання ставок у фін. модель і створити резерв.
Але якщо кредит великий (від 100 млн ₴) або компанія має кілька кредитів з плаваючою ставкою, своп стає корисним інструментом.
Інструмент **2.** Рефінансування з фіксацією ставки
Компанія закриває кредит з плаваючою ставкою і бере новий з фіксованою.
Переваги: повний захист від зростання ринкових ставок, точне прогнозування % витрат та ліквідація ризику здорожчання обслуговування боргу.
Недоліки: якщо ринкові ставки підуть вниз, компанія втратить вигоду і продовжуватиме платити високу фіксовану ставку. Додаткові прямі витрати на оформлення нового кредиту та можливі штрафи банку за дострокове закриття старого боргу.
Інструмент **3.** Диверсифікація боргового портфеля
Компанія розподіляє кредити між різними інструментами: частина — з фіксованою ставкою, частина — з плаваючою. Тоді зміна ставки впливає тільки на частину портфеля.
Приклад:
- 50% кредитів з фіксованою ставкою 10%.
- 50% кредитів з плаваючою ставкою (прив'язана до облікової).
- Якщо облікова ставка зросте на 2%, витрати зростуть тільки на половину кредитного портфеля.

Кредитний ризик: чи заплатить контрагент

Кредитний ризик — це ризик того, що контрагент не виконає своїх зобов'язань. Для CFO це означає: клієнт не заплатить за відвантажений товар, постачальник не поставить оплачену сировину, банк не поверне депозит.
Кредитний ризик — це не тільки про банкрутство клієнта. Це також про затримку платежів, яка створює касовий розрив.
Як оцінювати кредитний ризик:

Метод **1.** Фін. аналіз контрагента

CFO збирає фінзвітність контрагента (якщо вона доступна) і оцінює:

- Ліквідність (Current Ratio, Quick Ratio) — чи вистачить активів для погашення боргів.
- Боргове навантаження (Debt-to-Equity) — чи не занадто багато боргів у контрагента.
- Рентабельність — чи заробляє контрагент достатньо, щоб обслуговувати свої борги.
- Історія платежів — чи затримував контрагент оплати в минулому.

Метод **2.** Використання зовнішніх рейтингів

Якщо контрагент є публічною компанією, його кредитний рейтинг оцінюють рейтингові агентства. Для українських компаній це рідкісний випадок.

Метод **3.** Внутрішній скоринг

CFO створює систему оцінки контрагентів на основі доступних даних:

Критерій	Вага	Оцінка (0-10)
Тривалість співпраці	20%	8
Історія платежів (прострочення)	30%	6
Фін-й стан (за звітністю)	25%	7
Ринкова репутація	15%	8
Гарантії (банківські, застава)	10%	5

Контрагент отримує загальну оцінку. Якщо вона нижче певного порогу — компанія змінює умови роботи (скорочує відстрочку, вимагає передоплату, зменшує ліміт кредитування).

Як управляти кредитним ризиком:

1. Диверсифікація клієнтської бази.

Не залежати від 1 або декількох клієнтів. Якщо 1 клієнт становить 40% виручки, його банкрутство — це катастрофа. Оптимально — не більше 10-15% на 1 клієнта.

2. Страхування кредитних ризиків.

Компанія може застрахувати дебіторську заборгованість. Страхова компанія відшкодовує втрати, якщо клієнт не платить. Вартість страховки — 0,5-2% від суми заборгованості.

3. Резерв під сумнівні борги.

CFO створює резерв на основі історичних даних про неплатежі. Наприклад, якщо в середньому 2% дебіторки не стягується, резерв становить 2% від загальної дебіторки. Це захищає прибуток від раптових втрат.

4. Моніторинг дебіторської заборгованості.

CFO налаштовує систему, яка сигналізує про прострочення:

Термін прострочення	Дія
0-30 днів	Нагадування клієнту, дзвінок менеджера
30-60 днів	Офіційний лист-попередження, зупинка відвантажень
60-90 днів	Юридична претензія, передача до суду
Більше 90 днів	Списання заборгованості за рахунок резерву

Як GIAS пов'язаний з управлінням фін. ризиками

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю охоплювала фін. ризики. Не тільки їхню ідентифікацію, а й процес прийняття рішень, моніторинг і документування.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До GIAS багато компаній управляли фін. ризиками без системи. Хтось із менеджерів вирішував, чи хеджувати валютний ризик, виходячи з інтуїції. Рішення не документувалися, не перевірялися, не контролювалися. Це створювало ризик того, що хтось прийме неправильне рішення без відповідальності.

GIAS вимагає, щоб процес управління фін. ризиками був прозорим: хто приймає рішення, які ліміти, як документуються операції з хеджування, як контролюються.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо система контролю слабка, компанія ризикує:

- Втратити гроші через непродумане хеджування (напр., зафіксувати курс, який виявився невигідним).
- Не помітити, що хтось із співробітників проводить валютні операції без повноважень.
- Не мати документації для пояснення власнику або аудитору, чому було прийняте те чи інше рішення.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор перевіряє:

1. Чи є політика управління фін. ризиками? Він запитує: Які інструменти хеджування дозволені? Які ліміти? Хто приймає рішення?
2. Чи документуються рішення? Він перевіряє: Чи є записи про обґрунтування кожного хеджування? Чи є підтвердження від банку?
3. Чи контролюються ліміти? Він перевіряє: Чи не перевищує компанія встановлені ліміти за валютними позиціями або кредитами?
4. Чи регулярно переглядаються ризики? Він перевіряє: Чи оновлюється оцінка валютного, %, кредитного ризику?
Аудитор фіксує: Політика управління фін. ризиками затверджена, рішення документуються, ліміти контролюються. Рекомендовано додати процедуру перегляду лімітів при зміні ринкових умов.

Резюме: фін. ризики — це про гроші сьогодні і завтра

Валютний, % і кредитний ризики впливають на гроші безпосередньо. Вони не є можливими втратами — вони вже включені у вартість капіталу, ціну продукції, умови контрактів.
CFO не може запобігти зміні курсу або ставки. Але він може:
- Виміряти, наскільки компанія чутлива до цих змін.
- Вирішити, які ризики прийняти, які хеджувати, які передати.
- Побудувати систему моніторингу, яка сигналізує про зміни до того, як вони стануть критичними.

Для власника це означає: прибуток не зникає через непередбачувані зміни курсу або неплатежі клієнтів. Він зникає через те, що компанія не готова до цих змін. Робота CFO — зробити так, щоб компанія була готова.

Ризик ліквідності та касові розриви

Чому касовий розрив — це найнебезпечніший ризик

Операційні ризики можна зменшити — налагодити обладнання, найняти кращих працівників. Валютні та % ризики можна захеджувати — зафіксувати курс, купити опціон. Але ризик ліквідності — це ризик того, що компанія просто не зможе заплатити за поточними зобов'язаннями. І він не має відстрочки.
Якщо завтра потрібно заплатити постачальникам або виплатити зарплату, а грошей немає — не допоможе ні форвардний контракт, ні страховий поліс. Касовий розрив не прощає. Він призводить до штрафів, зупинки поставок, втрати репутації, судових позовів, а в найгіршому випадку — до банкрутства.
Іронія в тому, що касовий розрив часто виникає в компаній, які технічно прибуткові. Баланс показує гарний прибуток, власний капітал зростає, але грошей на рахунку немає — вони заморожені в запасах або дебіторці. Це класична ситуація прибуток є — грошей немає.
Тому управління ліквідністю — це не про як заощадити. Це про як зробити так, щоб гроші були в потрібний момент у потрібній кількості.
Цей розділ — як CFO будує систему управління ліквідністю. Ми розглянемо:
1. Що таке касовий розрив і чому він виникає.
2. Як оцінити поточний стан ліквідності.
3. Як прогнозувати майбутні грошові потоки (щодня, щотижня, щомісяця).
4. Які резерви і кредитні лінії створювати.
5. Як діяти, коли касовий розрив уже настав.

Що таке касовий розрив і чому він виникає

Касовий розрив — це ситуація, коли компанія не може виконати свої поточні зобов'язання через брак грошей на рахунку. Навіть якщо компанія прибуткова, навіть якщо баланс виглядає здоровим, касовий розрив може статися.
Як він виникає:
Причина **1.** Несинхронізованість надходжень і платежів.
Це найпоширеніша причина. Компанія платить постачальникам і виплачує зарплату на початку місяця, а гроші від клієнтів надходять у середині або наприкінці місяця. Якщо немає резерву, на кілька днів виникає розрив.
Приклад:
- 5-го числа: оплата сировини — 5 млн ₴.
- 10-го числа: зарплата — 2 млн ₴.
- 15-го числа: надходження від клієнтів — 8 млн ₴.
- На рахунку на 5-те число — 1 млн ₴.
- Компанії не вистачає 6 млн ₴ на 5 днів. Касовий розрив.

Причина **2.** Зростання дебіторської заборгованості.

Виручка зростає, прибуток зростає, але грошей на рахунку стає менше. Чому? Тому що клієнти почали платити пізніше. Якщо звичайна відстрочка була 30 днів, а стала 45 днів — грошей у компанії стає на 15 днів виручки менше.

Приклад:

- Місячна виручка: 20 млн ₴.
- Відстрочка збільшилася з 30 до 45 днів.
- Додаткове замороження: 20 млн × (15 / 30) = 10 млн ₴.
- Цих 10 млн компанія не бачить на рахунку — вони зависли в дебіторці.

Причина **3.** Надмірні запаси.

Запаси сировини, готової продукції, товарів на складі — це гроші, які не працюють. Вони лежать на складі, чекають, поки їх перероблять або продадуть. Якщо запаси зростають швидше, ніж виручка, компанія відчуває брак грошей.

Причина **4.** Інвестиції без планування.

Компанія купує нове обладнання або будує цех. Це добре для бізнесу, але гроші на це потрібні сьогодні, а віддача від інвестицій прийде через місяці або роки. Якщо інвестиція фінансується з поточного обороту, компанія ризикує залишитися без грошей на повсякденні потреби.

Причина **5.** Зростання бізнесу без додаткового фінансування.

Парадокс: чим швидше зростає виручка, тим більше грошей потрібно. Зростання вимагає додаткових запасів, збільшення дебіторки, авансів постачальникам. Якщо компанія росте на 20% на рік, але не залучає додаткового капіталу, вона відчуває касовий голод.

Як оцінити поточний стан ліквідності

Перш ніж прогнозувати касові розриви, CFO має оцінити поточний стан. Для цього використовуються два показники:

Показник **1.** Поточна ліквідність (Current Ratio)

Ми розраховували його в розділі про фінпоказники:

Current Ratio = Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання

Для "Свіжого Хліба":

- Оборотні активи: 31,5 млн ₴.
- Короткострокові зобов'язання: 27 млн ₴.
- Current Ratio: 1,17.

Це означає, що на кожну ₴ короткострокових боргів припадає 1,17 ₴ оборотних активів. Здається, все добре. Але цей показник не показує, коли гроші надійдуть і коли їх треба буде витратити.

Показник **2.** Чистий робочий капітал (Net Working Capital)

NWC = Оборотні активи - Короткострокові зобов'язання

Для "Свіжого Хліба":

- 31,5 - 27 = 4,5 млн ₴.

Це означає, що компанія має 4,5 млн ₴ запасу міцності. Якщо оборотні активи зменшаться на 4,5 млн (через знецінення запасів або зростання дебіторки), компанія не зможе погасити короткострокові борги.

Але ці показники не дають повної картини. Вони не враховують структуру надходжень і платежів. Тому CFO додає ще 1 інструмент — календар платежів.

Календар платежів: найпростіший і найефективніший інструмент

Календар платежів — це таблиця, яка показує всі майбутні надходження і платежі з розбивкою по днях. Він показує не те, скільки грошей у компанії сьогодні, а те, скільки грошей з'явиться і зникне найближчим часом.

Як він виглядає:

Дата	Надходження	Платежі	Сальдо на кінець дня
01.08	0	0	1,0 млн
02.08	2,0 млн (оплата клієнта А)	0	3,0 млн
03.08	0	1,5 млн (постачальник муки)	1,5 млн
04.08	0	0	1,5 млн
05.08	0	2,0 млн (зарплата)	-0,5 млн
06.08	3,0 млн (оплата клієнта Б)	0	2,5 млн
07.08	0	1,0 млн (оренда)	1,5 млн

Що показує цей календар:

- На 5-те число компанія має касовий розрив: витрати перевищують надходження, і грошей на рахунку стає недостатньо.
- CFO бачить це за 5 днів до події і може вжити заходів.

Як CFO будує календар платежів:

1. Збирає всі майбутні надходження:
- Платежі від клієнтів за графіками (згідно з договорами).
- Повернення дебіторської заборгованості (плановане).
- Надходження від продажу активів (якщо є).
- Кредити (якщо планується залучення).

2. Збирає всі майбутні платежі:
- Оплата постачальникам за графіками.
- Зарплата і податки з неї.
- Податки (ПДВ, податок на прибуток, ЄСВ).
- % за кредитами.
- Погашення кредитів.
- Орендні платежі.
- Інші операційні витрати.
- Інвестиційні платежі.

3. Розраховує сальдо на кінець кожного дня:
- Початкове сальдо (гроші на рахунку на початок дня).
+ Надходження за день.
- Платежі за день.
= Сальдо на кінець дня.

4. Дивиться на майбутній розрив:
- Якщо сальдо стає від'ємним — це касовий розрив.
- Чим раніше він виявлений, тим більше часу для дій.

Частота оновлення календаря:
- Щоденний календар — на наступні 30 днів. Оновлюється щодня вранці.
- Тижневий календар — на наступні 3 місяці. Оновлюється щопонеділка.
- Місячний календар — на наступні 12 місяців. Оновлюється раз на місяць.

Як прогнозувати ліквідність на довший термін

Календар платежів показує ситуацію на найближчі дні. Але CFO має бачити картину на місяці вперед. Для цього використовується прогнозний звіт про рух грошових коштів (Cash Flow Forecast).

Чим він відрізняється від календаря платежів:
- Календар — щоденний, прогноз — щомісячний.
- Календар — точний (відомі дати платежів), прогноз — приблизний (на основі планів).
- Календар — оперативний, прогноз — стратегічний.

Як CFO будує прогноз:

Крок **1.** Прогноз надходжень.

CFO починає з прогнозу виручки (на основі бюджету продажів). Потім він коригує його з урахуванням відстрочок:
- Якщо в середньому клієнти платять через 30 днів, виручка за січень надійде в лютому.
- Якщо деякі клієнти мають відстрочку 60 днів, ці платежі надійдуть пізніше.

Крок **2.** Прогноз платежів.

CFO прогнозує всі платежі на основі бюджетів:
- Закупівлі сировини — на основі плану виробництва.
- Зарплата — на основі штатного розкладу.
- Податки — на основі прогнозу прибутку.
- % — на основі кредитного портфеля.
- Інвестиції — на основі плану капітальних витрат.

Крок **3.** Розрахунок сальдо.

CFO будує таблицю на 12 місяців:

Місяць	Надходження	Платежі	Сальдо на кінець місяця
Січень	10,0	9,0	1,0

Лютий	9,5	10,5	0,0
Березень	11,0	8,5	2,5
Квітень	8,0	10,0	0,5
...	...	...	...

Крок **4.** Аналіз ризиків.

CFO дивиться, в які місяці сальдо падає до критичного рівня (напр., нижче 2 млн ₴). Він оцінює, які ризики можуть погіршити ситуацію:

- Затримка платежів від ключових клієнтів.
- Зростання цін на сировину.
- Непередбачені витрати (ремонт, штрафи).

Крок **5.** Коригування.

CFO приймає рішення:

- Скоротити необов'язкові витрати в місяці з низьким сальдо.
- Відкласти інвестиції на пізніше.
- Залучити кредитну лінію на період пікового навантаження.

Які резерви створювати

Календар платежів і прогноз показують, коли можливий касовий розрив. Але не завжди можна передбачити все. Тому CFO створює резерви.

Вид **1.** Операційний резерв (касова подушка)

Це гроші на рахунку, які не використовуються для поточних платежів. Вони призначені на випадок непередбачуваних затримок або витрат.

Як визначити розмір:

- Для стабільного бізнесу: 1-2 тижні операційних витрат.
- Для сезонного бізнесу: 1-2 місяці операційних витрат (у низький сезон).
- Для швидкозростаючого бізнесу: 1 місяць операційних витрат.

Приклад для "Свіжого Хліба":

- Місячні операційні витрати: 15 млн ₴.
- Рекомендований резерв: 5-7 млн ₴ (1-2 тижні).

Вид **2.** Резерв на великі платежі

Якщо компанія знає, що через 3 місяці потрібно заплатити велику суму (погашення кредиту або інвестиція), CFO створює цільовий резерв.

Як це працює:

- Компанія знає, що через 3 місяці потрібно заплатити 10 млн ₴.
- Вона починає відкладати по 3,3 млн ₴ на місяць.
- До моменту платежу гроші накопичуються.

Вид **3.** Страховий резерв

Це резерв на випадок серйозних непередбачуваних подій: падіння виручки на 20%, зростання цін на сировину на 30%, затримка платежів від ключових клієнтів.

Як визначити розмір:

- CFO оцінює, які втрати можливі в найгіршому сценарії.
- Резерв покриває ці втрати на період до відновлення.

Кредитні лінії: як домовлятися з банками

Навіть найкращі резерви можуть бути недостатніми. Тому CFO створює 2й рівень захисту — кредитні лінії, які можна активувати в будь-який момент.

Вид **1.** Овердрафт (короткострокова кредитна лінія)

Це кредит, який дозволяє компанії витрачати більше, ніж є на рахунку, у межах встановленого ліміту.

Як це працює:

- Банк встановлює ліміт — напр., 5 млн ₴.
- Компанія може використовувати ці гроші в будь-який момент, коли на рахунку недостатньо коштів.
- % нараховуються тільки на фактично використану суму і тільки за дні використання.

Переваги:

- Гроші доступні миттєво.
- % нижчі, ніж за терміновим кредитом.
- Платите тільки за використання.

Недоліки:

- Обмежений ліміт.
- Банк може переглянути ліміт у будь-який момент.

Коли застосовувати:
- Для покриття короткострокових касових розривів (до 30 днів).
- Для сезонних коливань.

Вид **2.** Відкрита кредитна лінія (резервний кредит)

Це кредит, який компанія може взяти в будь-який момент, але не зобов'язана це робити. Це подушка на випадок серйозної кризи.

Як це працює:
- Компанія домовляється з банком про кредитну лінію на 10 млн ₴.
- Вона не бере гроші одразу, але має право взяти їх у будь-який момент протягом року.
- За резервування лінії банк бере комісію (0,5-1% від суми).

Переваги:
- Гроші гарантовано доступні.
- Можна взяти одразу велику суму.

Недоліки:
- Комісія за резервування.
- % вищі, ніж за овердрафтом.

Коли застосовувати:
- Для покриття великих касових розривів (від 30 днів).
- Для фінансування зростання.
- Як страховий резерв на випадок кризи.

Як CFO домовляється з банком:

1. Показує банку прогноз ліквідності.
  - Банк хоче бачити, що компанія платоспроможна.
  - Прогноз показує, коли і чому можливий касовий розрив.

2. Показує банку забезпечення.
  - Дебіторська заборгованість, запаси, обладнання — те, що можна закласти в заставу.

3. Обговорює умови.
  - Ліміт, ставка, комісії, терміни.
  - Чим краще фін. стан компанії, тим вигідніші умови.

4. Укладає договір заздалегідь.
  - Кредитна лінія відкривається до того, як вона знадобилася.
  - У кризовій ситуації домовлятися з банком набагато важче.

Як діяти, коли касовий розрив уже настав

Навіть найкраще планування не дає 100% гарантії. Іноді касовий розрив трапляється. Як CFO діє в цій ситуації?

Крок **1.** Зупинити необов'язкові платежі.

Перше, що робить CFO — заморожує всі платежі, які можна відкласти:
- Інвестиції (нове обладнання, будівництво).
- Бонуси та премії.
- Маркетингові витрати.
- Оплата постачальникам, які не є критичними.

Крок **2.** Прискорити надходження від клієнтів.

CFO активізує роботу з дебіторською заборгованістю:
- Дзвінки клієнтам з простроченням.
- Пропозиція знижок за дострокову оплату.
- Зупинка відвантажень клієнтам, які затримують оплату.

Крок **3.** Домовитися з постачальниками про відстрочку.

CFO звертається до ключових постачальників:
- У нас тимчасові труднощі. Чи можемо ми перенести оплату на 10-15 днів?
- Якщо компанія — хороший клієнт, постачальники часто погоджуються.

Крок **4.** Активувати кредитну лінію.

CFO використовує овердрафт або відкриту кредитну лінію. Це має бути заздалегідь підготовлений інструмент — у кризі часу на оформлення нових кредитів немає.

Крок **5.** Продати неліквідні активи.
Якщо інші способи не допомагають, CFO пропонує продати:
- Зайве обладнання.
- Непрофільні активи.
- Частину запасів (якщо вони є).

Крок **6.** Ввести режим економії.
Якщо касовий розрив затягується, CFO вводить режим жорсткої економії:
- Скорочення робочого часу (перехід на неповний день).
- Скорочення персоналу (якщо нічого іншого не допомагає).
- Закриття нерентабельних напрямків.

Крок **7.** Комунікація з власником.
CFO негайно повідомляє власника про ситуацію. Він пояснює:
- Що сталося.
- Що він робить, щоб вирішити проблему.
- Які гроші потрібні (якщо власник може додати капітал).
- Коли ситуація нормалізується.

Найгірше, що можна зробити — мовчати і сподіватися, що проблема вирішиться сама. Вона не вирішиться. Чим раніше власник дізнається, тим більше варіантів дій.

Як GIAS пов'язаний з управлінням ліквідністю

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю забезпечувала своєчасне виявлення ризиків ліквідності. Це означає регулярний моніторинг грошових потоків і своєчасне реагування на відхилення.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До GIAS багато компаній дізнавалися про касовий розрив тільки коли на рахунку вже не було грошей. Не було системи раннього попередження, не було регулярного прогнозування.

GIAS вимагає, щоб компанія мала систему моніторингу ліквідності. Це означає: календар платежів, прогноз грошових потоків, процедури дій при касовому розриві.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо компанія не моніторить ліквідність, касовий розрив стає несподіванкою. Замість того щоб діяти за планом, компанія діє в паніці. Штрафи, зупинка поставок, втрата репутації, судові позови — все це коштує грошей.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор перевіряє:

1. Чи є система прогнозування? Він запитує: Як ви прогнозуєте грошові потоки? Як часто оновлюєте прогноз?
2. Чи документуються календарі платежів? Він перевіряє, чи є записи про календарі платежів, чи вони регулярно оновлюються.
3. Чи є плани дій при касовому розриві? Він перевіряє, чи є документовані процедури: хто що робить, коли виникає касовий розрив.
4. Чи використовуються кредитні лінії? Він перевіряє, чи відкриті кредитні лінії, чи є договори з банками.

Аудитор фіксує: Система управління ліквідністю включає щоденний календар платежів, щомісячний прогноз грошових потоків, кредитну лінію на 5 млн ₴. Рекомендовано збільшити операційний резерв до 7 млн ₴, щоб витримувати сезонні коливання.

Резюме: ліквідність — це про виживання, а не про прибуток

Можна мати високу рентабельність, низьке боргове навантаження, чудовий бренд. Але якщо завтра немає грошей на зарплату або оплату сировини — все це не має значення.

Управління ліквідністю — це не про як заробити більше. Це про як не втратити все через тимчасову нестачу грошей.

CFO будує систему, яка:
- Попереджає касовий розрив за тижні або місяці до того, як він настане.
- Створює резерви і кредитні лінії на випадок непередбачуваної ситуації.
- Має чіткий план дій, коли касовий розрив все-таки трапився.

Для власника це означає: гроші не зникають раптово. Вони зникають через те, що компанія не готова до коливань. Робота CFO — зробити так, щоб компанія була готова.

Операційні ризики та внутрішній контроль

Чому операційні ризики — це зона відповідальності CFO

Операційні ризики — це ризики, пов'язані з повсякденною діяльністю компанії. Збій обладнання, помилка в замовленні, крадіжка на складі, шахрайство менеджера, неякісна сировина, невиконання договору — все це операційні ризики.

Багато CFO вважають, що операційні ризики — це справа операційних директорів, гол. інженерів, нач. цехів. Але це не так. Операційні ризики завжди стають фінансовими. Збій обладнання — це втрачена виручка. Помилка в замовленні — це зіпсована продукція. Крадіжка — це прямі збитки.

CFO не повинен керувати кожним операційним процесом. Але він повинен забезпечити, щоб у компанії була система внутрішнього контролю, яка запобігає операційним ризикам або виявляє їх на ранній стадії.

Це перехідна тема до аудиту. Тому що аудитор буде перевіряти саме цю систему — чи працюють контролі, чи є прогалини, чи виправляються помилки.

Цей розділ — як CFO будує систему внутрішнього контролю. Ми розглянемо:

1. Операційні ризики в ключових бізнес-процесах.
2. Що таке система внутрішнього контролю і з чого вона складається.
3. Які контролі є ключовими (превентивні, детективні, коригувальні).
4. Як тестувати контролі.
5. Як аудитор перевіряє систему внутрішнього контролю.

Операційні ризики в ключових бізнес-процесах

Операційні ризики виникають у кожному бізнес-процесі. Розглянемо три ключові процеси — закупівлі, виробництво, продажі — і ризики, які в них виникають.

Ризики в процесі закупівель:

1. Закупівля за завищеною ціною. Менеджер з закупівель домовляється з постачальником про завищену ціну і отримує відкат.
2. Закупівля неякісної сировини. Менеджер вибирає дешевшого постачальника з гіршою якістю, щоб заощадити бюджет (або отримати відкат).
3. Закупівля зайвих обсягів. Менеджер закуповує більше, ніж потрібно, щоб виконати план закупівель або отримати бонус від постачальника.
4. Втрата документів. Немає накладної, акта приймання, рахунку — неможливо підтвердити, що товар отримано.
5. Подвійна оплата. 1 і той самий рахунок оплачено двічі (помилка або шахрайство).
6. Оплата постачальнику, який не поставив товар. Помилка в документах або шахрайство.

Ризики в процесі виробництва:

1. Брак продукції. Порушення технології, неякісна сировина, помилка оператора.
2. Зупинка виробництва. Поломка обладнання, відсутність сировини, відсутність персоналу.
3. Перевитрата сировини. Неправильне дозування, втрати при транспортуванні, крадіжки.
4. Необлікована продукція. Готова продукція виготовлена, але не оприбуткована (винесена з цеху).
5. Невідповідність плану. Вироблено менше, ніж планувалося (недовиконання) або більше (надлишкові запаси).

Ризики в процесі продажів:

1. Втрата виручки. Продаж без оформлення документа — гроші йдуть повз касу.
2. Неправильні ціни. Продаж за заниженими цінами (помилка або змова з клієнтом).
3. Відвантаження без оплати. Товар відвантажено, але оплата не надійшла (клієнт не платить або менеджер свідомо відвантажив своєму клієнту).
4. Втрата документів. Немає договору, накладної, акта — неможливо стягнути борг.
5. Прострочена дебіторська заборгованість. Клієнти затримують оплату через слабку роботу з дебіторами.
6. Втрата клієнтів. Продажі падають через неякісний сервіс, завищені ціни або невиконання зобов'язань.

Що таке система внутрішнього контролю

Система внутрішнього контролю — це сукупність процедур, правил, інструментів і людей, які забезпечують:

- Достовірність даних — фінзвітність відображає реальний стан справ.
- Ефективність операцій — бізнес-процеси працюють без збоїв і втрат.
- Дотримання законодавства — компанія не порушує закони, ПКУ, внутрішні регламенти.
- Збереження активів — майно компанії не викрадається, не псується, не втрачається.

Система контролю складається з 3 рівнів:

Рівень **1.** Превентивні контролі (попереджувальні)

Це контролі, які запобігають помилкам або порушенням до того, як вони сталися.

Приклади:

- Розподіл обов'язків (1 людина не може одночасно замовляти, приймати і оплачувати товар).
- Ліміти повноважень (менеджер може закуповувати тільки до 100 тис ₴, більше — тільки з підписом директора).
- Вхідний контроль якості (сировина перевіряється перед прийманням).
- Автоматичні перевірки в системі (неможливо виставити рахунок з 0ю ціною).
- Навчання персоналу (працівники знають правила і процедури).

Рівень **2.** Детективні контролі (виявляльні)

Це контролі, які виявляють помилки або порушення після того, як вони сталися.

Приклади:
- Звірка даних (складські залишки звіряються з бухобліком).
- Інвентаризація (періодична перевірка активів).
- Аналіз відхилень (фактичні витрати порівнюються з плановими).
- Перевірка документів (накладна звіряється з договором).
- Служба безпеки (розслідування підозрілих операцій).

Рівень **3.** Коригувальні контролі (виправні)

Це контролі, які виправляють помилки після того, як їх виявлено.

Приклади:
- Виправлення помилок в обліку.
- Стягнення дебіторської заборгованості.
- Дисциплінарні заходи (покарання винних).
- Зміна процедур (щоб помилка не повторювалася).

Ключові контролі в бізнес-процесах

Як ці контролі застосовуються до конкретних бізнес-процесів.

Контролі в закупівлях:

Ризик	Превентивний контроль	Детективний контроль	Коригувальний контроль
Закупівля за завищеною ціною	Моніторинг ринкових цін; тендерна процедура	Порівняння цін з ринковими; аналіз відхилень	Перегляд договорів; зміна постачальника
Закупівля неякісної сировини	Вхідний контроль якості; вимога сертифікатів	Перевірка якості при прийманні; аналіз скарг виробництва	Повернення неякісної сировини; претензії постачальнику
Закупівля зайвих обсягів	Планування закупівель на основі виробничого плану	Порівняння залишків з планом; аналіз оборотності запасів	Коригування плану закупівель; продаж надлишків
Втрата документів	Електронний документообіг; реєстрація вхідних документів	Перевірка наявності документів за кожною операцією	Відновлення документів; дисциплінарні заходи
Подвійна оплата	Розподіл обов'язків (замовлення, приймання, оплата)	Звірка реєстру оплат з реєстром накладних	Повернення зайво сплаченого; посилення контролю

Контролі у виробництві:

Ризик	Превентивний контроль	Детективний контроль	Коригувальний контроль
Брак продукції	Контроль якості сировини; дотримання технології; навчання персоналу	Контроль якості готової продукції; аналіз браку	Переробка браку; претензії до постачальника; коригування технології
Зупинка виробництва	Планове технічне обслуговування; страховий запас сировини	Моніторинг стану обладнання; аналіз причин зупинок	Екстрений ремонт; заміна обладнання; закупівля сировини
Перевитрата сировини	Нормування витрат; дотримання технології	Порівняння фактичних витрат з нормативними; інвентаризація	Виявлення причин перевитрати; дисциплінарні заходи; коригування норм
Необлікована продукція	Контроль виходу продукції; оприбуткування готової продукції	Інвентаризація; звірка з планом виробництва	Донарахування податків; дисциплінарні заходи; посилення контролю

Контролі в продажах:

Ризик	Превентивний контроль	Детективний контроль	Коригувальний контроль
Втрата виручки	Реєстрація всіх продажів через касу / термінал; контроль цін	Звірка виручки з продажами; аналіз середнього чека	Відновлення втраченої виручки; дисциплінарні заходи; посилення контролю
Продаж за заниженими цінами	Система автоматичного розрахунку цін; ліміти знижок	Аналіз відхилень цін від базових; перевірка договорів	Стягнення різниці з винних; коригування цін
Відвантаження без оплати	Вимога передоплати або гарантій; ліміти кредитування клієнтів	Моніторинг дебіторської заборгованості; звірка з договорами	Зупинка відвантажень; претензійна робота; судові позови
Прострочена дебіторська заборгованість	Оцінка кредитоспроможності клієнтів; скорочення відстрочок	Щоденний моніторинг прострочення; звіти комерц. директору	Посилення роботи з дебіторами; зупинка відвантажень; факторинг

Як тестувати контролі

Система контролю існує не для того, щоб вона була. Вона існує для того, щоб працювати. Тому CFO має регулярно перевіряти, чи працюють контролі насправді.

Тестування превентивних контролів:

CFO перевіряє, чи виконуються процедури до того, як операція відбулася.

Приклад **1.** Перевірка розподілу обов'язків.

- Запитання: Хто може замовляти товар? Хто може підписувати платіжні доручення? Хто може приймати товар?
- Перевірка: CFO бере вибірку замовлень і дивиться, чи підписані вони уповноваженими особами.
- Якщо замовлення підписане менеджером, який не має таких повноважень — контроль не працює.

Приклад **2.** Перевірка вхідного контролю якості.

- Запитання: Чи перевіряється якість сировини при прийманні?
- Перевірка: CFO бере вибірку актів приймання і дивиться, чи є відмітка про перевірку якості.
- Якщо є акти без відмітки — контроль не працює.

Тестування детективних контролів:

CFO перевіряє, чи виявляються помилки після того, як вони сталися.

Приклад **1.** Перевірка інвентаризації.

- Запитання: Чи проводиться інвентаризація? Як виявляються розбіжності?
- Перевірка: CFO бере вибірку інвентаризаційних відомостей і дивиться, чи є акти про розбіжності, чи вживалися заходи.
- Якщо інвентаризація проводиться, але розбіжності не виправляються — контроль не працює.

Приклад **2.** Перевірка моніторингу дебіторської заборгованості.

- Запитання: Як часто перевіряється дебіторська заборгованість? Як виявляється прострочення?
- Перевірка: CFO бере вибірку клієнтів і дивиться, чи є записи про прострочення, чи вживалися заходи.
- Якщо прострочення є, але заходи не вживалися — контроль не працює.

Тестування коригувальних контролів:

CFO перевіряє, чи виправляються помилки після того, як їх виявлено.

Приклад **1.** Перевірка виправлення помилок.

- Запитання: Як виправляються помилки в обліку? Хто це робить? Хто перевіряє?
- Перевірка: CFO бере вибірку виправлень і дивиться, чи є пояснення, чи затверджені вони.
- Якщо виправлення робляться без пояснень і без затвердження — контроль не працює.

Приклад **2.** Перевірка стягнення дебіторської заборгованості.

- Запитання: Як стягується прострочена дебіторська заборгованість? Хто відповідає?
- Перевірка: CFO бере вибірку прострочених боргів і дивиться, чи є записи про дії (листи, дзвінки, позови).
- Якщо є борги, але дій немає — контроль не працює.

Як GIAS пов'язаний з операційними ризиками та внутрішнім контролем

GIAS — це Глобальні стандарти внутрішнього аудиту. Вони регулюють не те, як працює компанія, а те, як перевіряється її система внутрішнього контролю. Але CFO має розуміти логіку GIAS, щоб будувати контролі, які витримають перевірку.

Яку реальну проблему вирішує GIAS?

До GIAS багато компаній мали контролі для галочки. Вони існували на папері, але не працювали на практиці. Напр., був наказ про розподіл обов'язків, але насправді всі операції робила 1 людина. Була процедура вхідного контролю, але її ніхто не виконував.

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю була не просто документованою, але й ефективною. Це означає, що контролі мають реально працювати, виявляти помилки і запобігати порушенням.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?

Якщо контролі не працюють, компанія втрачає гроші. Крадіжки, помилки, штрафи — все це коштує грошей. Але ще гірше — втрата довіри. Якщо власник або аудитор виявляє, що контролі не працюють, він перестає довіряти менеджменту. Це призводить до додаткових перевірок, втручання в операційні рішення, втрати гнучкості.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?

Аудитор не просто перевіряє, чи є в компанії регламенти, накази, інструкції. Він перевіряє:

1. Чи працюють контролі на практиці?

- Він бере вибірку операцій і перевіряє, чи виконувалися процедури.
- Напр., якщо в регламенті написано вхідний контроль якості, аудитор перевіряє акти приймання — чи є відмітка про перевірку якості.

2. Чи виявляються помилки?

- Він дивиться на історію виявлених помилок. Якщо помилки не виявляються, це може означати, що контролі не працюють, або що їх обходять.

3. Чи виправляються помилки?

- Він перевіряє, чи є записи про виправлення помилок, чи вживалися заходи.

4. Чи змінюється система контролю?

- Він перевіряє, чи оновлюються регламенти, чи впроваджуються нові контролі після виявлення помилок.

Аудитор фіксує: Система внутрішнього контролю охоплює ключові операційні ризики, контролі працюють на практиці, помилки виявляються і виправляються. Рекомендовано додати автоматичний контроль цін у системі продажів, щоб запобігти продажу за заниженими цінами.

Як CFO будує систему контролю: покроковий план

Тепер зберемо всі елементи в єдину систему.

Крок **1.** Ідентифікувати операційні ризики.

CFO разом з операційними менеджерами проходить усі бізнес-процеси і визначає, які ризики існують.

Інструмент: матриця ризиків (ми розглядали).

Результат: список ризиків з оцінкою ймовірності та впливу.

Крок **2.** Визначити ключові контролі.

Для кожного ризику CFO визначає, які контролі вже існують і які потрібно створити.

Інструмент: Bow-Tie Analysis (ми розглядали).

Результат: перелік превентивних, детективних і коригувальних контролів.

Крок **3.** Документувати контролі.

CFO створює регламенти, інструкції, накази, в яких описано:

- Як виконується контроль.
- Хто відповідає за виконання.
- Як часто виконується контроль.
- Де фіксуються результати.

Результат: пакет документів з описами контролів.

Крок **4.** Впровадити контролі.

CFO забезпечує, щоб контролі були впроваджені:

- Навчання персоналу (щоб люди знали, що і як робити).
- Технічне забезпечення (щоб люди могли виконувати контролі).
- Призначення відповідальних.

Результат: контролі починають працювати.

Крок **5.** Моніторити контролі.

CFO регулярно перевіряє, чи працюють контролі:

- Щоденні/щотижневі звіти.
- Періодичні перевірки (інвентаризація, звірки).
- Аналіз виявлених помилок і порушень.

Результат: виявлення прогалин.

Крок **6.** Коригувати контролі.
На основі моніторингу CFO вносить зміни:
- Посилює слабкі контролі.
- Додає нові контролі, де вони потрібні.
- Скасовує зайві контролі, які не дають результату.
Результат: система контролю постійно вдосконалюється.

Резюме: контролі — це не бюрократія, а захист грошей

Система внутрішнього контролю часто сприймається як бюрократія — зайві папери, зайві перевірки, зайві підписи. Але це не так.
Контролі — це захист грошей власника. Вони запобігають:
- Крадіжкам (прямі втрати).
- Помилкам (непрямі втрати).
- Штрафам (втрати від регуляторів).
- Втраті довіри (втрата вартості бізнесу).

CFO будує систему контролю не для того, щоб ускладнити життя співробітникам. Він будує її для того, щоб захистити бізнес.
Аудитор буде перевіряти цю систему. Він не шукає ідеальну систему. Він шукає систему, яка працює. Якщо контролі працюють — аудитор підтверджує, що система надійна. Якщо ні — аудитор показує прогалини, які потрібно закрити.
Тому CFO і аудитор — це не вороги. Це партнери, які разом захищають бізнес від втрат.

Комплаєнс-ризики (податкові, юридичні, регуляторні)

Чому CFO має розуміти комплаєнс-ризики, навіть якщо є юристи

Комплаєнс-ризики — це ризики, пов'язані з недотриманням законів, нормативних актів, внутрішніх політик. Податкові штрафи, судові позови, регуляторні перевірки — це найбільш очевидні наслідки.
Багато CFO вважають, що комплаєнс — це справа юристів і податкових консультантів. Це і правда, і неправда. Юристи і консультанти знають, які є вимоги. Але CFO знає, які є гроші і як рішення впливають на бізнес.
CFO не повинен бути експертом з ПКУ або цивільного права. Але він повинен:
- Розуміти, які комплаєнс-ризики є суттєвими для його компанії.
- Знати, скільки можуть коштувати штрафи або судові позови.
- Контролювати, чи виділяються ресурси на управління цими ризиками.
- Забезпечувати комунікацію між юристами, податковими консультантами та власником.

Цей розділ — як CFO орієнтується в комплаєнс-ризиках. Ми розглянемо:
1. Податкові ризики — як їх виявляти і управляти.
2. Юридичні ризики — договори, претензії, судові позови.
3. Регуляторні ризики — галузеві вимоги, ліцензії, дозволи.
4. Як CFO взаємодіє з юристами та податковими консультантами.

Податкові ризики: що може піти не так

Податкові ризики виникають, коли компанія неправильно розраховує, декларує або сплачує податки. Наслідки — штрафи, пені, перевірки, а в найгіршому випадку — кримінальна відповідальність.
Основні податкові ризики для української компанії:
Ризик **1.** Неправильне визначення податкової бази.
Це найпоширеніший ризик. Компанія неправильно розраховує об'єкт оподаткування: не враховує частину доходу, неправильно класифікує витрати, неправильно застосовує ставки.
Приклад:
- "Свіжий Хліб" отримав безоплатну допомогу від постачальника (сировина). Бухгалтер не включив її до доходу. Податкова перевірка донараховує податок на прибуток + штраф + пеня. Втрати — сотні тисяч ₴.

Як управляти:
- Регулярні податкові аудити (внутрішні або зовнішні).
- Узгодження з податковим консультантом усіх нестандартних операцій.
- Автоматизація розрахунків (щоб виключити людський фактор).

Ризик **2.** Помилки в податковому обліку (ПДВ, податок на прибуток, ЄСВ).
Кожен податок має свої правила. Помилка в 1 податку не обов'язково означає помилку в інших. Але кожна помилка може коштувати грошей.

Приклад:
- "Свіжий Хліб" неправильно застосував ПК з ПДВ (включив витрати, які не відносяться до господарської діяльності). Штраф — 25% від суми заниження + пеня.

Як управляти:
- Розподіл відповідальності (різні люди відповідають за різні податки).
- Регулярна звірка даних (бухгалтерські та податкові регістри).
- Використання software для податкового обліку.

Ризик **3.** Податкові перевірки.

Податкова перевірка — це не сам ризик, а наслідок інших ризиків. Але вона створює додатковий ризик: додаткові нарахування, штрафи, пені, а в найгіршому випадку — зупинка діяльності (блокування рахунків).

Як управляти:
- Готовність до перевірки (усі документи в порядку, пояснення готові).
- Супровід перевірки юристом або податковим консультантом.
- Оскарження незаконних рішень.

Ризик **4.** ТЦУ.

Якщо компанія має операції з пов'язаними особами (включаючи операції з нерезидентами), вона має застосовувати правила ТЦУ. Неправильне ціноутворення — це додаткові податкові донарахування.

Приклад:
- "Свіжий Хліб" купує муку у пов'язаного постачальника за ціною, яка відрізняється від ринкової. Податкова перевірка донараховує податок на прибуток.

Як управляти:
- Регулярний моніторинг ринкових цін.
- Підготовка документації з ТЦУ.
- Консультації з експертами.

Ризик **5.** Зміни в податковому законодавстві.

Закони змінюються. Те, що було правильно в минулому році, може бути неправильним у цьому. Якщо компанія не відстежує зміни, вона ризикує.

Як управляти:
- Регулярний моніторинг змін у законодавстві.
- Участь у профільних заходах (семінари, конференції).
- Консультації з податковими радниками.

Юридичні ризики: договори, претензії, суди

Юр. ризики — це ризики, пов'язані з невиконанням або неналежним виконанням договірних зобов'язань, претензіями контрагентів, судовими позовами.

Ризик **1.** Неправильно складені договори.

Якщо договір не захищає інтереси компанії, вона може втратити гроші. Напр., немає умов про відповідальність постачальника за затримку, немає порядку розірвання договору, немає форс-мажорних застережень.

Приклад:
- "Свіжий Хліб" уклав договір з постачальником без штрафів за затримку поставки. Постачальник затримав муку на 10 днів. Компанія не змогла випікати хліб, втратила виручку і клієнтів. Стягнути збитки з постачальника неможливо — немає підстав.

Як управляти:
- Юридична перевірка всіх договорів перед підписанням.
- Використання типових договорів (затверджених юристом).
- Регулярний перегляд договорів (оновлення умов).

Ризик **2.** Невиконання договірних зобов'язань компанією.

Компанія не виконала свої зобов'язання — не поставила товар вчасно, не оплатила послуги, не виконала роботи. Контрагент подає позов або вимагає штрафи.

Приклад:
- "Свіжий Хліб" не виконав замовлення мережі супермаркетів через зупинку виробництва. Мережа подала позов на відшкодування збитків (втрачена виручка) + штраф за договором.

Як управляти:
- Контроль за виконанням зобов'язань (моніторинг, звіти).
- Резервування на випадок штрафів (якщо ризик високий).

- Страхування відповідальності.

Ризик **3.** Претензії та судові позови.

Контрагенти подають позови через невиконання зобов'язань, порушення прав, заподіяння шкоди. Судові витрати, штрафи, компенсації — все це коштує грошей.

Як управляти:

- Досудове врегулювання (переговори, компроміси).
- Юридичний супровід судових справ.
- Оцінка перспективності позову (чи варто судитися).
- Створення резервів на судові витрати.

Ризик **4.** Порушення прав інтелектуальної власності.

Компанія використовує торгову марку, патент або авторське право без дозволу власника. Це може призвести до судових позовів, штрафів, знищення продукції.

Приклад:

- "Свіжий Хліб" використав назву "Свіжий Хліб", яка виявилася зареєстрованою торговою маркою іншої компанії. Суд зобов'язав змінити назву, виплатити компенсацію, знищити упаковку.

Як управляти:

- Перевірка прав на використання об'єктів інтелектуальної власності.
- Реєстрація власних прав (торгові марки, патенти).
- Юридичний супровід.

Регуляторні ризики: галузеві вимоги, ліцензії, дозволи

Регуляторні ризики — це ризики, пов'язані з недотриманням галузевих вимог, ліцензійних умов, дозвільних процедур.

Ризик **1.** Відсутність обов'язкових дозволів у харчовій промисловості.

Для виробництва харчових продуктів в Україні потрібні дозвільні документи, без яких робота неможлива. Якщо компанія працює без них, це прямі штрафи, зупинка діяльності, а в окремих випадках — конфіскація продукції.

Приклад:

"Свіжий Хліб" виробляє випічку. Згідно із законодавством України, для виробництва та зберігання харчових продуктів рослинного походження потрібна державна реєстрація потужності. Без цієї реєстрації:

- Штраф від 17 000 до 34 000 ₴ за ст. 164 КУпАП.
- Конфіскація готової продукції, сировини та обладнання.
- Визнання договорів з клієнтами недійсними.

Якщо компанія виробляє продукти тваринного походження (напр., м'ясні вироби або молочну продукцію), то потрібен не просто реєстрація, а експлуатаційний дозвіл від Держпродспоживслужби, що видається після інспекції потужностей.

Якщо "Свіжий Хліб" виробляє хліб і випічку — це продукти рослинного походження, йому потрібна державна реєстрація потужності, а не експлуатаційний дозвіл.

Як управляти:

- Перед запуском виробництва подати заяву про державну реєстрацію потужності до Держпродспоживслужби (не пізніше ніж за 10 календарних днів до початку роботи).
- Реєстрація проводиться протягом 15 робочих днів, безоплатно, строк дії — необмежений.
- Відстежувати зміни в законодавстві про безпечність харчових продуктів.
- Консультації з юристами щодо необхідності дозволів для нових видів продукції.

Ризик **2.** Порушення санітарних, екологічних, протипожежних норм.

Виробничі компанії мають дотримуватися санітарних, екологічних, протипожежних норм. Порушення — це штрафи, призупинення діяльності, а в окремих випадках — закриття підприємства.

Приклад:

- "Свіжий Хліб" не має дозволу на викиди в атмосферу (печі викидають дим). Екологічна інспекція накладає штраф, зобов'язує встановити фільтри або зупинити виробництво.

Як управляти:

- Регулярні перевірки відповідності нормам.
- Впровадження необхідних заходів (фільтри, очисні споруди).
- Консультації з екологами, пожежними інспекторами, санлікарями.

Ризик **3.** Зміни в регуляторних вимогах.

Законодавство змінюється. Те, що було дозволено, може стати забороненим. Те, що не потребувало дозволу, може почати вимагати.
Приклад:
- Введення нових екологічних норм (обмеження на викиди). Компанія не встигла встановити фільтри — штраф, зупинка.
Як управляти:
- Моніторинг змін у законодавстві.
- Участь у галузевих асоціаціях (щоб знати про зміни заздалегідь).
- Планування інвестицій на виконання нових вимог.

Як CFO взаємодіє з юристами та податковими консультантами

CFO не повинен бути ні юристом, ні податковим консультантом. Але він має забезпечити, щоб ці фахівці працювали ефективно і їхні рекомендації були почуті.
Принцип **1.** Залучайте юристів і консультантів на ранній стадії.
Не чекайте, поки проблема стане критичною. Якщо ви плануєте нову операцію, новий продукт, вихід на новий ринок — залучіть юриста або консультанта заздалегідь. Дешевше запобігти ризику, ніж потім його виправляти.
Приклад:
- "Свіжий Хліб" планує відкрити цех у новому приміщенні. Юрист перевіряє договір оренди — виявляє, що приміщення не відповідає санітарним нормам. Компанія обирає інше приміщення, уникаючи штрафів.
Принцип **2.** Формулюйте завдання чітко.
Юристи і консультанти не завжди розуміють бізнес-контекст. CFO має пояснити, яке рішення потрібно прийняти, які ризики він бачить, які варіанти розглядаються.
Приклад:
- Замість Перевірте договір з постачальником — Ми плануємо підписати договір з постачальником на 10 млн ₴. Нам потрібно захиститися від затримок поставок, неякісної сировини, зростання цін. Перевірте, чи враховані ці ризики.
Принцип **3.** Перекладайте юр. мову на бізнес-мову.
Юристи часто говорять складно. CFO має переконатися, що він розуміє, що вони говорять, і може пояснити це власнику.
Приклад:
- Юрист каже: У разі порушення умов договору можливе застосування штрафних санкцій у розмірі 0,1% за кожен день прострочення. CFO пояснює власнику: Якщо ми затримаємо поставку на 10 днів, це коштуватиме нам 1% від суми договору — тобто 10 тис ₴ на кожен мільйон.
Принцип **4.** Контролюйте бюджет на юр. та консультаційні послуги.
Юр. та консультаційні послуги коштують грошей. CFO має бюджетувати їх і контролювати використання. Не завжди потрібно залучати найдорожчих консультантів — іноді достатньо внутрішніх ресурсів або невеликих локальних фірм.
Принцип **5.** Документуйте рекомендації та рішення.
Якщо юрист або консультант дав рекомендацію, а компанія вирішила її не виконувати — це має бути задокументовано. Якщо виникне проблема, буде зрозуміло, хто прийняв рішення і чому.

Як GIAS пов'язаний з комплаєнс-ризиками

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю охоплювала дотримання законодавства. Це означає, що компанія має контролювати податкові, юридичні та регуляторні ризики.
Яку реальну проблему вирішує GIAS?
До GIAS багато компаній дізнавалися про порушення тільки після перевірки або позову. Не було системи попереднього контролю, регулярного моніторингу, своєчасного реагування на зміни в законодавстві.
GIAS вимагає, щоб комплаєнс був частиною системи внутрішнього контролю. Це означає: регулярний моніторинг змін у законодавстві, перевірка відповідності, своєчасне виправлення порушень.
Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?
Якщо компанія не контролює комплаєнс-ризики, вона ризикує:
- Штрафами і пенями (прямі втрати).
- Судовими позовами (прямі та непрямі втрати).
- Зупинкою діяльності (втрата виручки).
- Втратою репутації (втрата клієнтів, партнерів, інвесторів).
- Кримінальною відповідальністю (у найгіршому випадку).

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?
Аудитор перевіряє:
1. Чи є система моніторингу комплаєнс-ризиків?
   - Він запитує: Як ви відстежуєте зміни в законодавстві? Хто за це відповідає?
2. Чи перевіряється відповідність регулярно?
   - Він перевіряє, чи проводяться податкові аудити, юридичні перевірки, чи є звіти про результати.
3. Чи виправляються порушення?
   - Він перевіряє, чи є записи про виправлення порушень, чи вживалися заходи.
4. Чи залучаються юристи та консультанти?
   - Він перевіряє, чи є договори з юристами та консультантами, чи виконуються їхні рекомендації.
Аудитор фіксує: Система контролю комплаєнс-ризиків охоплює податкові, юридичні та регуляторні ризики. Рекомендовано посилити моніторинг змін у податковому законодавстві, оскільки воно часто змінюється.

Резюме: комплаєнс — це не перешкода, а захист

Комплаєнс-ризики часто сприймаються як перешкода — щось, що заважає бізнесу. Але це не так. Дотримання законів — це не про те, щоб не порушити. Це про те, щоб не втратити гроші через порушення.
CFO не повинен ставати експертом з податків або юристом. Але він повинен:
- Розуміти, які комплаєнс-ризики є суттєвими для його компанії.
- Контролювати, чи виділяються ресурси на управління ними.
- Забезпечувати комунікацію між юристами, податковими консультантами та власником.
Юристи та консультанти — це експерти з правил. CFO — це експерт з грошей. Разом вони захищають бізнес від втрат.

Кібербезпека та захист фін. даних (Cybersecurity and Data Governance)

Чому кібербезпека стала фінансовим, а не технічним питанням

Ще 5 років тому кібербезпека була справою IT-відділу. CFO отримував бюджет на антивірус і брандмауер, але не вникав у деталі. Сьогодні ситуація змінилася кардинально.
Кібератаки більше не є просто технічною проблемою. Вони стали прямою загрозою ліквідності та фін. стабільності бізнесу. Шахраї не зламують сервери заради хакерської слави — вони крадуть гроші. І головною мішенню для них став фін. департамент.
За даними досліджень, 70% організацій зіткнулися з BEC-атаками за останній рік. BEC (Business Email Compromise) — це атаки на корпоративну е-пошту, метою яких є обман і шахрайство з платіжними інструкціями. Зловмисники отримують доступ до облікових записів співробітників і надсилають підроблені листи від імені керівників або контрагентів з проханням терміново переказати гроші.
1 такий лист може коштувати компанії мільйони ₴. І CFO — та людина, яка має забезпечити, щоб цього не сталося.
Цей розділ — як CFO будує захист фін. даних і платіжних операцій. Ми розглянемо:
1. Фін. наслідки кібератак.
2. BEC-шахрайство — як воно працює і чому це проблема CFO.
3. Захист фін. операцій (системи авторизації, подвійний контроль).
4. Взаємодія CFO з підрозділом IT-безпеки.

Фін. наслідки кібератак: скільки це коштує

Кібератаки мають не тільки прямі, а й непрямі фін. наслідки. CFO має оцінювати обидва типи.
Прямі фін. втрати:
1. Крадіжка грошей. Найочевидніший наслідок. Шахраї отримують доступ до платіжних систем і переказують гроші на свої рахунки.
2. Штрафи та санкції. Якщо в результаті атаки сталися витік персональних даних або порушення фін. законодавства, регулятори накладають штрафи.
3. Витрати на відновлення. Відновлення систем, заміна обладнання, залучення фахівців з кібербезпеки — все це коштує грошей.
4. Судові витрати. Якщо контрагенти або клієнти подають позови через втрату даних або невиконання зобов'язань.
5. Компенсації постраждалим. Якщо витекли персональні дані клієнтів, компанія може бути зобов'язана виплатити компенсації.
Непрямі фін. втрати:
1. Втрата клієнтів. Якщо компанія не захищає дані, клієнти йдуть до конкурентів.

2. Втрата довіри партнерів. Банки, постачальники, інвестори можуть переглянути умови співпраці.
3. Падіння вартості бізнесу. Кібератака знижує вартість компанії при продажу або залученні інвестора.
4. Втрата ділової репутації. Це важко виміряти, але це найдовготриваліший наслідок.
Для "Свіжого Хліба" це означає:
- Прямі втрати: крадіжка 2-5 млн ₴, штрафи до 500 тис ₴.
- Непрямі втрати: втрата кількох клієнтів (мереж супермаркетів), втрата довіри постачальників.
Це більше, ніж CFO закладає в бюджет на IT-безпеку. Тому інвестиції в захист — це не витрати, а страховка від значно більших втрат.

BEC-шахрайство: найнебезпечніша загроза для фін. департаменту

BEC (Business Email Compromise) — це тип кібератаки, при якому зловмисники отримують доступ до корпоративної е-пошти і надсилають підроблені листи з метою обману та шахрайства .
Як це працює на практиці:
1. Шахраї отримують доступ до е-пошти співробітника компанії (через фішинг, підбір пароля, злам).
2. Вони вивчають листування — хто кому пише, які суми, які терміни, які контрагенти.
3. Вони надсилають підроблений лист від імені керівника або контрагента з проханням терміново переказати гроші на новий рахунок.
4. Співробітник виконує платіж, тому що лист виглядає достовірно (знайомий стиль, знайомі деталі).
5. Гроші зникають.
Приклад:
У світовій практиці відомий випадок, коли CFO компанії перерахував $46,7 млн через BEC-атаку. Лист виглядав як звичайний запит від керівника, і CFO виконав платіж без додаткової перевірки.
Чому BEC-атаки настільки ефективні:
- Вони не використовують віруси або malware — тому антивіруси не спрацьовують.
- Вони використовують людський фактор — співробітники довіряють знайомим іменам і стилю листування.
- Вони вимагають терміновості (треба переказати сьогодні, завтра вже пізно) — люди не встигають перевірити.
Глобальний масштаб проблеми:

За даними досліджень, 70% організацій зіткнулися з BEC-атаками за останній рік. 1 з груп, Scripted Sparrow, надсилає приблизно 6,6 млн фішингових листів щомісяця по всьому світу.
Атаки на українські компанії:
Україна також є мішенню. Російська державна хакерська група BlueDelta (пов'язана з ГРУ) проводила кампанії з крадіжки облікових даних українських користувачів, зокрема через підроблені сторінки входу UKR.NET.

Як CFO захищає фін. операції

CFO не може запобігти всім кібератакам — це завдання IT-відділу. Але CFO може і повинен забезпечити захист фін. операцій.
Принцип **1.** Система подвійного контролю платежів.
Жоден платіж не може бути виконаний однією людиною. Завжди потрібні дві особи:
- 1 — ініціює платіж (вводить дані, підписує).
- 2 — підтверджує платіж (перевіряє реквізити, суму, призначення).
Як це працює на практиці:
- Бухгалтер готує платіжне доручення.
- Система автоматично надсилає запит на підтвердження CEO або CFO.
- Платіж виконується тільки після підтвердження.
Принцип **2.** Обов'язкова верифікація змін реквізитів.
Шахраї часто надсилають листи з проханням змінити реквізити для оплати. CFO встановлює правило: будь-яка зміна реквізитів контрагента підтверджується телефонним дзвінком на офіційний номер контрагента.
Принцип **3.** Ліміти на платежі.
CFO встановлює ліміти для різних категорій платежів:
- До 100 тис ₴ — підпис бухгалтера + фін. менеджера.
- Від 100 тис до 500 тис ₴ — додаткове підтвердження CFO.
- Від 500 тис ₴ — підтвердження CEO або власника.
Принцип **4.** Використання багатофакторної автентифікації (MFA).

За даними досліджень, 1 з причин BEC-атак є відсутність MFA — за оцінками, це може бути причиною 75% інцидентів BEC.
MFA означає, що для входу в систему потрібно не тільки пароль, а й додатковий фактор — код з SMS, додаток-аутентифікатор, або апаратний ключ.
Принцип **5.** Регулярне навчання персоналу.
Люди — найслабша ланка в системі безпеки. CFO забезпечує регулярне навчання фін. департаменту:
- Як розпізнавати фішингові листи.
- Як перевіряти контрагентів перед оплатою.
- Що робити при підозрі на шахрайство.
- Як використовувати системи безпеки.

Взаємодія CFO з підрозділом IT-безпеки

CFO не є експертом з кібербезпеки. Але він є експертом з фін. ризиків. Його завдання — забезпечити, щоб IT-безпека захищала фін. дані та операції.
Принцип **1.** Регулярна оцінка кіберризиків.
CFO разом з IT-директором проводить регулярну оцінку кіберризиків:
- Які фін. дані найбільш критичні?
- Які системи використовуються для платежів?
- Які існують вразливості?
- Які заходи вжиті для захисту?

Принцип **2.** Бюджетування заходів з кібербезпеки.
CFO виділяє бюджет на заходи з кібербезпеки, виходячи з оцінки ризиків. Він не просто витрачає гроші на антивірус — він інвестує в захист від потенційних втрат.
Принцип **3.** Контроль за доступом до фін. даних.
CFO визначає, хто має доступ до фін. даних і систем:
- Тільки співробітники, яким це необхідно для роботи.
- З мінімальними правами, необхідними для виконання обов'язків.
- З обов'язковою реєстрацією всіх дій (журнал аудиту).

Принцип **4.** План дій при кібератаці.
CFO разом з IT-директором розробляє план дій при кібератаці:
- Хто відповідає за зупинку платежів?
- Як повідомити банк про несанкціонований платіж?
- Як повідомити власника?
- Як відновити дані?
- Як комунікувати з контрагентами?

Принцип **5.** Регулярний аудит систем захисту.
CFO забезпечує регулярну перевірку систем захисту — внутрішню або зовнішню. Це не довіра до IT-відділу, це перевірка того, що системи працюють.

Як GIAS пов'язаний з кібербезпекою та захистом даних

GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю забезпечувала захист активів, включаючи фін. дані. Це прямо стосується кібербезпеки.
Яку реальну проблему вирішує GIAS?
До GIAS багато компаній не мали системи контролю за доступом до фін. даних і авторизацією платежів. Будь-хто з доступу до системи міг би ініціювати платіж. Зміни в реквізитах контрагентів не перевірялися.
GIAS вимагає, щоб система внутрішнього контролю охоплювала захист фін. даних та операцій. Це означає: розподіл обов'язків, ліміти, верифікація, аудит.
Що втрачає підприємство, якщо ігнорує цю логіку?
Якщо компанія не захищає фін. дані та операції, вона ризикує:
- Втратити гроші через BEC-атаки (прямі втрати).
- Втратити довіру клієнтів і партнерів (непрямі втрати).
- Отримати штрафи (якщо витекли персональні дані).
- Втратити репутацію (довготривалий наслідок).

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання?
Аудитор перевіряє:
1. Чи є система подвійного контролю платежів?
   - Він бере вибірку платежів і перевіряє, чи підтверджені вони 2 особами.

2. Чи перевіряються зміни реквізитів?
   - Він перевіряє, чи є записи про телефонні підтвердження змін реквізитів контрагентів.
3. Чи використовується MFA?
   - Він перевіряє, чи використовується багатофакторна автентифікація для доступу до фін. систем.
4. Чи проводиться навчання персоналу?
   - Він перевіряє записи про навчання, чи є матеріали, чи всі співробітники пройшли навчання.
5. Чи є план дій при кібератаці?
   - Він перевіряє, чи є документований план, чи всі знають свої обов'язки.

Аудитор фіксує: Система контролю захисту фін. даних включає подвійний контроль платежів, MFA, регулярне навчання персоналу. Рекомендовано додати процедуру термінового блокування платежів при підозрі на атаку, щоб зменшити час реагування.

Резюме: кібербезпека — це захист грошей

Кібербезпека більше не є технічним питанням. Вона стала прямим фін. ризиком, і CFO має прийняти на себе відповідальність за управління ним.

CFO не повинен ставати експертом з IT. Але він повинен:

- Розуміти, які кіберризики існують і скільки вони можуть коштувати.
- Забезпечити захист фін. операцій (подвійний контроль, верифікація, MFA).
- Взаємодіяти з IT-директором для оцінки ризиків і бюджетування заходів.
- Навчати персонал розпізнавати фішингові атаки.

Для власника це означає: гроші не зникають через технічну проблему. Вони зникають через те, що компанія не готова до кіберзагроз. Робота CFO — зробити так, щоб компанія була готова.

Практичне впровадження фреймворку COSO ERM на підприємстві

Цей розділ знайомить читача з теоретичними основами COSO Enterprise Risk Management (ERM) — світового стандарту управління ризиками. Без розуміння цієї теорії неможливо зрозуміти, як побудувати систему управління ризиками на практиці.

Для CFO знання COSO ERM є обов'язковим з 2 причин. **1,** це головна світова мова ризик-менеджменту, якою говорять власники, інвестори та аудитори. **2,** з 2025 року в Україні діють GIAS (Global Internal Audit Standards), які вимагають, щоб система внутрішнього контролю оцінювалася на основі стандартизованої методології — і COSO ERM є такою методологією.

Розділ побудований так: ми розглянемо історію створення COSO, 5 компонентів фреймворку, поняття ризик-апетиту та толерантності, інструмент Heat Map, а також зв'язок COSO ERM з GIAS. Після цього, у практичній частині, ми покажемо, як CFO впроваджує цю теорію в життя компанії.

Що таке COSO ERM

Історія створення COSO

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) — це організація, створена у 1985 році за підтримки провідних професійних бух-х асоціацій для боротьби з шахрайською фінзвітністю. Її місія — допомагати організаціям покращувати діяльність через розробку стандартів у сфері внутрішнього контролю, управління ризиками, корпоративного управління та запобігання шахрайству.

У 2004 році COSO випустила 1у версію свого фреймворку з управління ризиками — "Enterprise Risk Management — Integrated Framework". Цей документ визначив ERM як: процес, який здійснюється радою директорів, менеджментом та іншим персоналом, застосовується при формуванні стратегії та в усій організації, призначений для виявлення потенційних подій, які можуть вплинути на організацію, і управління ризиками в межах ризик-апетиту, щоб забезпечити розумну впевненість у досягненні цілей організації.

Версія 2017 року

У 2017 році COSO випустила оновлену версію — "Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance". Оновлення знадобилося тому, що глобальне бізнес-середовище еволюціонувало: складнощі ризиків зросли, з'явилися нові види загроз, а ради директорів і менеджмент значно підвищили свою обізнаність в управлінні ризиками.

Головна зміна: старий підхід (2004) розглядав ERM як набір інструментів для збереження вартості (захист від втрат). Новий підхід (2017) позиціонує ERM як інструмент створення вартості — через інтеграцію ризиків у стратегію та управління ефективністю.

Структурна відмінність: у 2004 році фреймворк мав 8 компонентів, розміщених у формі куба. У 2017 році структура спрощена до 5 компонентів, що символізує безперервний, динамічний процес.

Сьогодні COSO ERM визнаний головною світовою мовою ризик-менеджменту. Його використовують компанії будь-якого розміру — від малих підприємств до транснаціональних корпорацій.

5 компонентів COSO ERM

COSO ERM 2017 складається з 5 взаємопов'язаних компонентів, які разом створюють систему управління ризиками. Кожен компонент підтримується принципами — загалом їх 20.

Компонент **1.** Управління та культура (Governance and Culture)

Це основа, на якій будується все інше. Вона визначає, як рада директорів і топ-менеджмент ставляться до ризиків. Без підтримки зверху будь-яка система ризик-менеджменту приречена.

Ключові принципи:

1. Рада директорів здійснює нагляд за ризиками.
2. Встановлюються операційні структури (хто за що відповідає).
3. Визначається бажана культура (ризики обговорюються відкрито).
4. Демонструється прихильність до цінностей.
5. Залучаються, розвиваються та утримуються компетентні працівники.

Важливе доповнення COSO 2017 — культура: COSO вперше чітко визнає, що культура впливає на всі аспекти управління ризиками. Культура проявляється в поведінці співробітників у межах ризик-спектру — від ризик-агресивної до ризик-консервативної поведінки.

Компонент **2.** Стратегія та цілепокладання (Strategy and Objective-Setting)

Цей компонент вимагає, щоб ризики розглядалися при формуванні стратегії, а не після того, як стратегія вже затверджена. COSO визнає, що ризик властивий будь-якій стратегії, і завдання — зрозуміти ці ризики до того, як стратегія буде реалізована.

Ключові принципи:

6. Аналізується бізнес-контекст.
7. Визначається ризик-апетит.
8. Оцінюються альтернативні стратегії.
9. Формулюються бізнес-цілі з урахуванням ризиків.

Як це працює на практиці: фреймворк розглядає стратегію з 3 перспектив: ризики, пов'язані з виконанням обраної стратегії; можливість того, що стратегія не узгоджується з місією та цінностями; наслідки обраної стратегії.

Компонент **3.** Виконання (Performance)

Це серце COSO ERM. Компанія ідентифікує, оцінює та пріоритезує ризики, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей .

Ключові принципи:

10. Ідентифікуються ризики.
11. Оцінюється серйозність ризику.
12. Пріоритезуються ризики.
13. Впроваджуються заходи реагування.
14. Розвивається портфельний погляд.

Нова концепція — профіль ризиків: COSO 2017 року вводить поняття *профіль ризиків*, який інтегрує ризики, ефективність, ризик-апетит та ризик-місткість. Портфельний погляд означає, що топ-менеджмент має розглядати ризики не ізольовано, а в сукупності, щоб оцінити, чи відповідає загальний ризик-профіль організації встановленому ризик-апетиту.

Компонент **4.** Перегляд та коригування (Review and Revision)

Компанія не може оцінити ризики раз на рік і забути про них. COSO вимагає регулярного перегляду ризиків і коригування системи управління.

Ключові принципи:

15. Оцінюються суттєві зміни.
16. Переглядаються ризики та результати.
17. Забезпечується постійне вдосконалення.

Компонент **5.** Інформація, комунікація та звітність (Information, Communication and Reporting)

Це про те, як ризики комунікуються всередині компанії та назовні — власнику, інвесторам, регуляторам.

Ключові принципи:

18. Використовуються інформація та технології.
19. Комунікується інформація про ризики.
20. Звітується про ризики, культуру та результати.

Ризик-апетит та ризик-толерантність

Це фундаментальні поняття COSO ERM, які задають межі, в яких компанія приймає рішення.

Ризик-апетит (Risk Appetite):

COSO визначає ризик-апетит як суму ризику, на широкому рівні, яку організація готова прийняти в процесі досягнення вартості. Інше визначення: типи та обсяг ризику, які організація готова прийняти в процесі досягнення своїх цілей.

Важливо: ризик-апетит встановлюється до того, як формулюється стратегія, тому що він допомагає менеджменту обрати стратегію, яка відповідає ризик-апетиту організації.

Ризик-толерантність (Risk Tolerance):

COSO визначає ризик-толерантність як прийнятну варіацію результатів, пов'язаних з конкретними показниками ефективності, прив'язаними до цілей, яких організація прагне досягти.

COSO 2004 пояснює це так: Встановлюючи ризик-толерантність, менеджмент враховує відносну важливість пов'язаної цілі та узгоджує ризик-толерантності з ризик-апетитом. Діяльність у межах ризик-толерантності допомагає забезпечити, щоб організація залишалася в межах свого ризик-апетиту і, відповідно, досягала своїх цілей.

Взаємозв'язок апетиту та толерантності:

Рівень	Визначення	Приклад
Ризик-апетит	Загальний рівень ризику, який організація готова прийняти	Ми готові приймати валютний ризик у межах 10% від EBITDA
Ризик-толерантність	Конкретна межа для окремого об'єкта або цілі	Валютна позиція за контрактом X не повинна перевищувати 2 млн ₴ еквівалента

Портфельний погляд на ризики:

COSO наголошує, що організація часто складається з кількох підрозділів, кожен з яких може мати свої ризики. Кожен окремий ризик може перебувати в межах толерантності свого підрозділу. Але разом, у сукупності, ці взаємопов'язані ризики можуть перевищувати загальний ризик-апетит організації. Саме тому COSO вимагає портфельного погляду на ризики.

Карта ризиків (Risk Heat Map)

Карта ризиків (Heat Map) — це візуальний інструмент, який COSO активно рекомендує для комунікації ризиків. Вона показує всі ризики на 1 площині: по 1 осі — ймовірність, по іншій — вплив .

Як виглядає Heat Map:

Це двовимірна матриця, де значення представлені кольорами — зазвичай зеленим, жовтим і червоним. Структура може бути простою (3×3 — лише якісна оцінка) або складною (5×5 — з кількісними визначеннями).

Проста 3×3 Heat Map:

	Ймовірність: Віддалена	Ймовірність: Можлива	Ймовірність: Ймовірна
Вплив: Високий	3 (жовтий)	6 (червоний)	9 (червоний)
Вплив: Середній	2 (зелений)	4 (жовтий)	6 (червоний
Вплив: Низький	1 (зелений)	2 (зелений)	3 (жовтий)

Кольори: зелений — низький ризик (моніторинг), жовтий — середній ризик (потребує уваги), червоний — високий ризик (негайні дії).

Як використовується Heat Map:

1. Візуалізація для комунікації. Карта дає швидке візуальне розуміння: які ризики критичні (червоні), які потребують уваги (жовті), які можна просто відстежувати (зелені).

2. Підтримка обговорень на воркшопах. Коли ризики розміщуються на карті, учасники бачать, як ризики в 1 частині організації впливають на інші.

3. Звітність перед власником та радою директорів. Карта є універсальною мовою, зрозумілою всім стейкхолдерам.

4. Пріоритезація заходів. Червона зона — негайні дії. Жовта — планування. Зелена — моніторинг.

Важливі застереження: Heat Map — це інструмент комунікації, а не точна наука. Його цінність не в точному розміщенні ризиків, а в процесі обговорення, який він запускає. Експерти рекомендують починати з простої 3×3 карти (тільки якісна оцінка), а з часом, коли накопичиться досвід, переходьте до складнішої 5×5 з кількісними визначеннями.

Зв'язок COSO ERM з GIAS

GIAS (Global Internal Audit Standards) — це стандарти внутрішнього аудиту, які в Україні стали обов'язковими з 2025 року. Вони вимагають, щоб система внутрішнього контролю охоплювала всі суттєві ризики. COSO ERM є методологічною основою для цього.

Яку реальну проблему вирішує COSO ERM в контексті GIAS?

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював систему управління ризиками. Без стандартизованого підходу (COSO ERM) ця оцінка стає суб'єктивною — кожен аудитор оцінює по-своєму. COSO ERM дає єдину мову і методологію для оцінки ризиків.

Як GIAS перетинається з компонентами COSO ERM:

COSO ERM	GIAS	Практичний зміст
Управління та культура	Domain I (Purpose) та Domain III (Governance)	Оцінка нагляду за ризиками з боку ради директорів
Стратегія та цілепокладання	Domain IV (Managing the Function)	Перевірка інтеграції ризиків у стратегію
Виконання	Domain V (Performance)	Перевірка достовірності даних і контролів
Перегляд та коригування	Domain V та Domain IV	Оцінка безперервного вдосконалення
Інформація, комунікація та звітність	Domain III та Domain V	Перевірка звітності та розкриттів

Як саме аудитор перевіряє ефективність COSO ERM:

Аудитор перевіряє:

1. Чи інтегровані ризики в стратегічне планування? Він перевіряє протоколи стратегічних сесій: чи розглядалися ризики до ухвалення рішень.
2. Чи задокументований ризик-апетит? Він перевіряє політику управління ризиками: чи затверджений ризик-апетит, чи доведений до підрозділів.
3. Чи використовуються KRI та Heat Map? Він перевіряє, чи створюється Heat Map, чи регулярно вона оновлюється, чи використовується для прийняття рішень.
4. Чи проводиться моніторинг ризиків? Він перевіряє, чи є процедури перегляду ризиків, чи оновлюються карти.

Що втрачає підприємство, якщо не використовує COSO ERM?

Якщо компанія не використовує COSO ERM як методологічну основу, її система управління ризиками залишається фрагментованою. Ризики оцінюються по-різному в різних підрозділах. Немає єдиного профілю ризиків. Немає чіткого зв'язку між стратегією та ризиками. Аудитор не може оцінити систему, тому що немає методологічної бази. Це створює ризик того, що критичні ризики залишаються поза увагою, а ресурси витрачаються на другорядні.

Резюме

COSO ERM — це не просто ще 1 стандарт. Це методологічна основа, яка дозволяє компанії:

- Інтегрувати ризики в стратегію, а не розглядати їх окремо.
- Визначити чіткі межі ризику (ризик-апетит і толерантність).
- Візуалізувати ризики для прийняття рішень (Heat Map).
- Забезпечити єдину мову для комунікації з власником, інвесторами та аудиторами.

Для CFO це означає, що він отримує інструмент, який дозволяє не просто звітувати про ризики, а керувати ними — приймати усвідомлені стратегічні рішення, розуміти, які ризики варто прийняти заради прибутку, а які — уникнути.

Практичне впровадження COSO ERM

Чому академічний підхід COSO ERM вбиває малий бізнес і як адаптувати його під українські реалії

Коли CFO середнього підприємства чує про COSO ERM, у нього виникає закономірне питання: Це ж для транснаціональних корпорацій, а не для нас. І він має рацію. Сліпе копіювання багатосторінкових регламентів COSO, де кожен з 20 принципів розписаний на десятки сторінок, призводить до бюрократизації та паралічу операційної діяльності.

Проблема в тому, що консультанти часто приходять на підприємство з готовим шаблоном як у великих хлопців. Вони намагаються впровадити корпоративну систему оцінки культури ризиків, провести глибинні інтерв'ю з кожним працівником, створити багаторівневу структуру комітетів. Для хлібозаводу з виручкою 120

млн ₴ це означає одне: зупинка виробництва через паперову роботу. Люди пишуть звіти замість того, щоб випікати хліб.

Як адаптувати COSO ERM до українських реалій:

Спрощення не означає втрату суті. CFO має взяти з COSO ERM три речі, які реально працюють:

1. Реєстр ключових ризиків собівартості. Не 150 ризиків, а 10-15, які дійсно впливають на гроші. Для пекарні це: ціна на муку, ціна на газ, курс € (якщо імпортне обладнання), затримки платежів від мереж.

2. Сценарний аналіз ліквідності. Не абстрактна оцінка ймовірності, а конкретний розрахунок: Що станеться з нашим рахунком, якщо мережа затримає оплату на 15 днів, а мука подорожчає на 20%?

3. Система 4 KRI для комерц. відділу. Не сотня індикаторів, а 4 , які реально попереджають про проблеми: частка простроченої дебіторки, залежність від топ-5 клієнтів, середній термін оплати, кількість скарг.

Жорстке правило: кожен ризик має бути прив'язаний до фін. метрики. Якщо ризик не можна виміряти в ₴ — він не існує для CFO. Немає ризику репутації в загальному сенсі — є втрата 2 ключових клієнтів через зрив поставки на 3 дні, що коштує 1,2 млн ₴.

Приклад для "Свіжого Хліба":

До CFO прийшов запрошений консультант з пропозицією впровадити повну систему COSO ERM за 250 тис ₴. У пакеті: анкетування всіх 120 працівників, створення культурного коду ризиків, щомісячні звіти на 50 сторінок.

CFO зупиняє цей процес. Він скорочує модель до 3 інструментів:

- Реєстр ризиків собівартості на 12 позицій.
- Сценарний аналіз на 3 сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний).
- 4 KRI для комерц. відділу.

Вартість впровадження — 40 тис ₴ (власними силами). Результат — через два місяці компанія вперше побачила реальну картину своїх загроз, а не паперову імітацію.

Як CFO отримати реальну підтримку власника без презентацій про теорію ймовірностей

Найскладніше в управлінні ризиками — отримати підтримку власника. Власник середнього бізнесу керується інтуїцією та досвідом. Він не знає, що таке COSO, і йому байдуже. Йому важливі гроші та контроль.

CFO має говорити мовою власника. Це мова цифр, втрат і конкретних загроз для його капіталу. Жодних слайдів з теорією ймовірностей, жодних посилань на світові стандарти.

Що сказати на першій зустрічі:

1. Ось три ризики, які вже коштували нам грошей у минулому році. Ось скільки саме.
2. Ось ризик, який може реалізуватися в найближчі 6 місяців. Ось що ми втратимо, якщо нічого не зробимо.
3. Ось що я пропоную зробити. Ось скільки це коштує. Ось скільки ми зекономимо, якщо це запрацює.

Ключова метрика — Cost of Risk (*вартість ризику*):

CFO показує власнику, скільки грошей компанія вже втратила через неуправління ризиками. Для "Свіжого Хліба" це:

- Минулорічний збій у закупівлі борошна (постачальник не поставив вчасно через відсутність резервного контракту) — втрачена виручка 1,8 млн ₴.
- Касовий розрив через затримку оплати від супермаркетів — штрафи, пені, термінові кредити під 25% річних — 2,4 млн ₴.
- Разом: 4,2 млн ₴ втраченої вигоди за 1 рік.

Це вартість нового пакувального обладнання. Власник бачить цифру і дає карт-бланш на реформу.

Приклад для "Свіжого Хліба":

Власник вважає управління ризиками модною хернею для великих корпорацій. Коли CFO запрошує його на зустріч, власник відмовляється виділяти час керівників відділів на інтерв'ю.

CFO приходить без презентацій. Він кладе на стіл 1 аркуш паперу з розрахунком:

- Збитки від збою в закупівлі борошна: 1,8 млн ₴.
- Збитки від касового розриву: 2,4 млн ₴.
- Разом: 4,2 млн ₴.

Поруч — фото нової пакувальної лінії, яку можна було б купити за ці гроші.

Власник мовчки дивиться на аркуш. Через хвилину каже: Що тобі потрібно? CFO отримує мандат на впровадження системи.

Формування робочої групи. Як змусити директора з виробництва грати за правилами ризик-менеджменту

Робоча група — це ключовий елемент впровадження. Але CFO робить дві поширені помилки: або запрошує всіх підряд, або намагається робити все сам.

Хто має увійти до групи:
1. Операційний директор — ризики виробництва, обладнання, персоналу.
2. Комерц. директор — ризики продажів, клієнтів, дебіторки.
3. Директор з постачання — ризики закупівель, постачальників, цін.
4. Гол. технолог — технологічні ризики, якість.
5. Юрист — комплаєнс-ризики, договори, суди.
Кого не варто запрошувати:
- Бухгалтерів (вони відповідають за облік, а не за ризики).
- IT-спеціалістів (їхні ризики — окрема тема, яка не входить у базову групу).
- Зовнішніх консультантів (вони допомагають, але не керують процесом).
Як подолати саботаж:
Лінійні керівники часто сприймають ризик-менеджмент як додатковий контроль і спробу урізати їхні премії. Вони саботують заповнення опитувальників, посилаючись на зайнятість.
CFO діє просто:
1. Він включає показник своєчасність та точність оновлення ризиків до щоквартальної матриці KPI кожного керівника.
2. Він призначає кожного керівника Risk Owner (власником ризику) за конкретним напрямом.
3. Він пояснює: Якщо ваш ризик реалізується, ви відповідаєте за нього перед власником. Якщо ви не оновили оцінку — ви не виконали свої обов'язки.
Приклад для "Свіжого Хліба":
Директор з виробництва саботує заповнення опитувальників ризиків. Він каже: Мені треба стежити за випіканням батонів, а не писати звіти.
CFO включає показник своєчасність оновлення технологічних ризиків до KPI виробничого цеху. Він призначає директора Risk Owner за напрямом технологічний збій та поломка печей.
Тепер директор розуміє: якщо він не оновить ризик, це вплине на його бонус. Він починає заповнювати звіти вчасно і навіть пропонує додаткові ризики, які не помічав раніше.

Альтернативні інструменти подолання саботажу в ERM

Прямий адміністративний примус (прив'язка до KPI та призначення винних) — це найочевіший, але найменш ефективний метод впровадження ризик-менеджменту. Він створює ризик захисної поведінки: лінійні керівники починають свідомо занижувати ймовірність загроз у своїх опитувальниках, щоб їхні підрозділи виглядали ідеальними, або завалюють CFO сотнями дрібних відписок, щоб виконати формальний критерій своєчасності.

Для формування реальної культури управління ризиками (Risk Culture) CFO має використовувати тонші, але значно дієвіші управлінські підходи.

Підхід **1.** Економічна мотивація: Ризик-орієнтоване бюджетування (Замість покарання — ресурс)

Замість того, щоб карати за незаповнений папірець, CFO робить реєстр ризиків головним аргументом для отримання бюджету. Лінійний керівник має зрозуміти: якщо ризику немає в реєстрі — під нього не виділять гроші.

- Логіка підходу: CFO встановлює жорстке правило для бюджетного комітету: інвестиційні запити підрозділів на оновлення обладнання, ремонт чи найм персоналу розглядаються лише тоді, коли вони прямо спрямовані на зниження ризику, що зафіксований у профілі компанії та має кількісну оцінку.
- Приклад для "Свіжого Хліба": Директор з виробництва роками просить гроші на заміну зношених підшипників на лінії випікання батонів, але CFO постійно ріже цей запит задля економії. CFO змінює підхід: Друже, опиши це в опитувальнику як ризик зупинки цеху із потенційним збитком 800 тис. ₴. Ми оцифруємо це, внесемо до профілю ризиків для власника, і я під цей ризик погоджу тобі бюджет на капітальний ремонт. Саботаж зникає миттєво — директор з виробництва сам біжить до CFO із деталізованим переліком технічних загроз, бо бачить у цьому інструмент вирішення своїх болячок.

Підхід **2.** Зміна формату: Відмова від опитувальників на користь краш-тестів (Зменшення бюрократичного тиску)

Вимога до нач. цеху чи логіста заповнювати складні текстові таблиці — це методологічна помилка. Вони не є методологами ризиків, вони — практики.

- Логіка підходу: CFO повністю скасовує письмові анкети. Замість цього фін. служба проводить регулярні короткі (до 30 хвилин) інтерв'ю у форматі робочих сесій на місцях або спільні краш-тести операційних процесів. CFO сам заповнює всі матриці, лінійний керівник виступає виключно експертом.
- Приклад для "Свіжого Хліба": CFO не надсилає директору з виробництва Excel-файли. Він приходить до нього в цех на каву і ставить два конкретні питання: Якщо завтра на ринку зникне наш основний пакувальний поліетилен, скільки годин завод протримається на залишках? та Який вузол у печі зараз дихає на ладан? CFO сам оцифровує відповіді, заносить у систему COSO, а директору з виробництва приносить на затвердження лише 1 готову сторінку. Виробничник відчуває повагу до свого часу і стає союзником фінансиста.

Підхід **3.** Психологічний чинник: Анонімні канали ескалації та Risk-Free зони (Зняття страху перед власником)

Призначення жорсткої відповідальності перед власником (якщо реалізується — ти винен) змушує менеджерів середньої ланки приховувати інциденти до останнього, сподіваючись, що якось минеться. Це вбиває функцію раннього попередження.

- Логіка підходу: Впровадження принципу культури справедливості (Just Culture), де за помилку або виявлений ризик не карають, якщо про нього було заявлено вчасно. Покарання наступає лише за приховування.
- Приклад для "Свіжого Хліба": Гол. технолог помітив, що нова партія дріжджів дає нестабільну якість, і є ризик отримати 3 т бракованого хліба. Якщо діє правило ти Risk Owner і відповідаєш перед власником, він промовчить і спробує скоригувати рецептуру на ходу, щоб не втратити премію. За альтернативного підходу CFO створює внутрішній закритий реєстр проблемних точок, куди технолог може внести цей запит без ризику негайних санкцій. Компанія встигає замінити постачальника до того, як брак потрапив у торговельні мережі.

Ідентифікація ризиків. Як провести фасилітаційну сесію з командою та витягнути реальні загрози замість відписок

Ідентифікація ризиків — це не збір скарг, а системний процес. CFO має провести фасилітаційну сесію, де команда не просто говорить про проблеми, а фіксує конкретні загрози.

Три запитання для брейнштормінгу:

1. Що може піти не так у вашому підрозділі в найближчі 3 місяці? (короткострокові ризики).
2. Що може піти не так у вашому підрозділі у найближчі 12 місяців? (стратегічні ризики).
3. Що вже йшло не так у минулому році і може повторитися? (історичні ризики).

Як відсіяти інформаційне сміття:

Працівники часто називають ризиками те, що не є ризиками бізнесу: погана погода, зростання курсів (якщо немає імпорту), суб'єктивні страхи.

CFO фільтрує: Цей ризик впливає на наш прибуток? Як саме? Скільки ми втратимо? Якщо ви не можете відповісти — це не ризик, це занепокоєння.

Метод знизу-вгору:

CFO не намагається вигадати всі ризики самостійно. Він просить кожного керівника підготувати список ризиків свого підрозділу. Потім він зводить їх у єдиний реєстр і перевіряє, чи всі ключові сфери охоплені.

Приклад для "Свіжого Хліба":

На загальній сесії закупник заявляє, що головний ризик — це погана погода. Нач. логістики бідкається на ціни на запчастини.

CFO переводить дискусію в русло конкретних сценаріїв: Що станеться, якщо наш єдиний постачальник маргарину заблокує відвантаження на 5 днів через відсутність передоплати?

Команда починає мислити конкретно. Вони фіксують ризик концентрації постачальників: 80% маргарину купується в 1 постачальника. Якщо він зірве поставку — виробництво круасанів зупиниться на 5 днів. Втрати — 1,2 млн ₴.

Кількісне визначення ризик-апетиту. Переклад емоцій власника у суворі ліміти балансу

Ризик-апетит — це не абстрактне поняття. Це чіткі кількісні межі, які визначають, скільки ризику компанія готова прийняти.

Як перетворити фразу власника на математичний ліміт:

Власник каже: Я не хочу сильно ризикувати. CFO перекладає це в конкретні показники:

- Максимальні втрати від будь-якого ризику не більше 5% чистого прибутку — для "Свіжого Хліба" це 2 млн ₴.
- Максимальний касовий розрив, який ми можемо профінансувати з власних коштів, — 3 млн ₴.
- Частка простроченої дебіторської заборгованості не більше 10% від загальної.

Як розрахувати граничну межу ризику:

CFO виходить з поточного боргового навантаження компанії:

- Якщо компанія має кредити на 20 млн ₴, ризик-апетит має бути нижчим, ніж якщо кредитів немає.
- Якщо компанія має власний капітал 50 млн ₴, вона може прийняти більше ризику, ніж якщо власний капітал 20 млн.

Як задокументувати ризик-апетит:

Ризик-апетит фіксується в Політиці управління ризиками і стає юридичним обмеженням для комерційних угод.

Приклад для "Свіжого Хліба":

Власник емоційно вимагає: Ми не маємо права втрачати гроші через затримки оплат від мереж.

CFO оцифровує це в Політиці управління ризиками від 01.06.2026:

- Максимальний сукупний обсяг простроченої дебіторської заборгованості понад 30 днів не може перевищувати 1,5 млн ₴.
- Граничний ліміт на 1 торговельну мережу — 400 тис ₴.

Тепер комерц. директор не може дати великій мережі відстрочку понад 400 тис ₴ без письмового дозволу власника.

Оцінка та пріоритезація. Як розрахувати ймовірність і вплив без складних формул

Стандартне оцінювання за шкалою від 1 до 5 на око — це суб'єктивізм, який не дає жодної користі. CFO має замінити його фін-и метриками втрат.

Жорстка шкала оцінки впливу:

Рівень	Критерій
Низький	Втрати до 50 тис ₴ (до 1 дня простою)
Середній	Втрати до 500 тис ₴ (до 3 днів простою)
Високий	Втрати понад 500 тис ₴ або зупинка цеху більше ніж на 12 годин

Як розрахувати ймовірність:

CFO використовує історичні дані компанії за останні 3 роки:
- Скільки разів траплялася подія?
- Яка середня частота?
- Які зовнішні маркери вказують на ймовірність? (ціни на біржі, прогнози постачальників)

Як відокремити присутність ризику від залишкового ризику:

CFO оцінює ризик до врахування існуючих контролей (inherent risk) і після (residual risk). Різниця показує ефективність контролей.

Приклад для "Свіжого Хліба":

Гол. технолог оцінює ризик поломки німецької лінії як середній, не маючи жодних цифр під руками.

CFO впроваджує жорстку шкалу оцінки впливу. Поломку лінії перекваліфікують у статус високого впливу: втрати понад 500 тис ₴ (запчастини, простої, терміновий ремонт) + зупинка цеху на 3-5 днів.

Ймовірність — 15% на рік (1 збій на 6-7 років, згідно з історією експлуатації). Очікувана вартість ризику: 500 тис × 15% = 75 тис ₴ на рік.

Побудова профілю ризиків. Створення динамічного реєстру, який оновлюється за годину

Профіль ризиків — це центральний документ системи. Він має бути простим, зручним і оновлюватися швидко.

Мінімальні поля реєстру:

1. Назва ризику (коротко, зрозуміло).
2. Опис (що саме може статися).
3. Ймовірність (у %).
4. Вплив (у ₴).
5. Очікувана вартість (ймовірність × вплив).
6. Власник ризику (хто відповідає).
7. Існуючі контролі (що вже робиться).
8. Заходи реагування (що планується зробити).
9. Статус (виконано/в процесі/не розпочато).

Чому Excel кращий за дорогі ERP-модулі:

- Excel швидкий, зрозумілий, доступний кожному.
- Excel не вимагає інвестицій і навчання.
- Excel дозволяє швидко вносити зміни.

Як налаштувати взаємозв'язок:

CFO зв'язує ризик із планом дій і бюджетом: Якщо ризик реалізується, ми втрачаємо X. Ми виділяємо Y на запобігання. Відповідальний — Z.

Приклад для "Свіжого Хліба":

Попередній ризик-менеджер створив реєстр на 150 ризиків у складній базі даних, яку ніхто не відкривав через незручність інтерфейсу.

CFO зводить усе до flat-таблиці в Excel із 12 ключовими ризиками.

Рядок ризику № 2: Різке подорожчання газу на європейському хабі. Наслідок: зростання собівартості випікання на 12%. Власник ризику: директор із закупівель. Захід реагування: перехід на твердопаливний резервний котел при досягненні ціни-тригера.

Візуалізація через Heat Map. Як зробити карту ризиків інструментом прийняття рішень

Heat Map — це не кольорова картинка для звітів. Це інструмент прийняття рішень.

Як побудувати матрицю:

CFO визначає шкали для ймовірності та впливу, які корелюють із ризик-апетитом власника:

Рівень	Ймовірність	Вплив
Низький	<20%	до 50 тис ₴
Середній	20-60%	50-500 тис ₴
Високий	>60%	понад 500 тис ₴

Чому ризики в червоній зоні вимагають негайного фінансування:

Якщо ризик у червоній зоні, компанія не може просто спостерігати за ним. Вона має виділити бюджет на заходи реагування. Якщо бюджету немає — власник має прийняти ризик свідомо.

Як візуалізувати динаміку:

CFO додає стрілки тренду: ↑ — ризик посилився, ↓ — ризик послабився, → — ризик не змінився. Це показує, як впроваджені контролі впливають на ризики.

Приклад для "Свіжого Хліба":

На карті ризиків заводу всі 20 точок скупчилися в жовтій зоні через те, що оцінки ставилися компромісно, аби нікого не карали.

CFO перераховує координати на основі реальних фін. збитків. Точка Блокування податкових накладних ДПС миттєво вилітає в правий верхній кут (червона зона) з потенційним збитком 3 млн ₴ вимивання ліквідності.

Власник одразу виділяє бюджет на найм профільного юриста-консультанта.

Інтеграція ризиків у стратегічне планування та бюджетування

Ризики не мають бути окремою темою. Вони мають бути частиною стратегічного планування.

Як змусити гендиректора враховувати ризики при затвердженні плану:

CFO додає до кожного стратегічного рішення розділ «Ризики та заходи». Гендиректор не може затвердити план, поки не побачить оцінку ризиків.

Механізм ризик-буфера в бюджеті:

CFO закладає резервний фонд під пріоритетні загрози. Напр., якщо ризик зростання цін на муку має ймовірність 60% і вплив 3 млн ₴, CFO резервує 1,8 млн ₴ (60% × 3 млн) у бюджеті.

Стрес-тестування фін. моделі:

CFO перевіряє фін. модель на чутливість до зміни 3 головних припущень: ціна на сировину, курс валюти, обсяг продажів.

Приклад для "Свіжого Хліба":

Комерц. директор подає оптимістичний бюджет із ростом продажів на 25% за рахунок виходу в сусідню область, ігноруючи ризик логістичних витрат.

CFO закладає цей ризик у фін. модель і проводить стрес-тест: при зростанні вартості дизельного пального на 20% доставка стає збитковою. Бюджет повертають на переробку з вимогою відкрити локальний склад-хаб у цій області для скорочення плеча доставки.

Моніторинг та KRI. Налаштування раннього попередження

KPI і KRI — це різні речі. KPI вимірює результат (минуле), KRI вимірює випередження (майбутнє).

Відмінності:

	KPI	KRI
Мета	Вимірювати досягнення цілей	Вимірювати зростання ризику
Напрям	Добре, коли зростають	Погано, коли зростають
Приклад	Виручка, прибуток	Прострочена дебіторка, залежність від постачальника

Система тригерів Зелений-Жовтий-Червоний:

CFO встановлює для кожного KRI три рівні:

- Зелений — ризик під контролем.
- Жовтий — ризик зростає, потрібна увага.
- Червоний — ризик критичний, потрібні негайні дії.

4 універсальні KRI для середнього бізнесу:

1. Частка покупців з простроченням оплати > 10 днів.
2. Частка залежності від топ-5 клієнтів.

3. Середній термін оплати дебіторської заборгованості.
4. Співвідношення запасів до виручки.
Приклад для "Свіжого Хліба":
Компанія дізнається про проблеми з грошима лише тоді, коли на рахунку залишається 0 і банк відмовляє в овердрафті.
CFO впроваджує KRI № 1: Частка покупців з простроченням оплати більше 10 днів у загальній дебіторці. Тригери:
- Зелений — до 5%.
- Жовтий (сигнал тривоги) — 8% (активізується щоденний обдзвін мереж).
- Червоний — понад 12% (автоматичне припинення відвантаження кондитерських виробів з високою маржою до погашення боргу).

Управлінська звітність для акціонера. Як упакувати ERM-звіт на 1 сторінку

Власник не буде читати 30-сторінковий звіт. CFO має вміти упакувати ERM-звіт на 1 сторінку.
Структура Risk Dashboard (A4):
1. Зверху: топ-3 загрози місяця (назва, вплив, статус).
2. По центру: поточний рівень ліквідності відносно ризик-апетиту (графік).
3. Знизу: статус використання кредитного ліміту, резервів, страхових полісів.
Як звітувати про ризики, які реалізувалися:
CFO показує:
- Який ризик реалізувався.
- Скільки це коштувало.
- Які заходи спрацювали ефективно.
- Які заходи не спрацювали.
Періодичність звітності:
- Щомісяця — операційний звіт (Risk Dashboard).
- Щокварталу — повний звіт з оновленим профілем ризиків.
- Щорічно — стратегічний огляд.
Приклад для "Свіжого Хліба":
CFO приносить власнику 30-сторінковий звіт про оцінку ризиків, роздрукований з системи. Власник кидає його на стіл не читаючи.
CFO переробляє звіт в 1 листок:
- Зверху: топ-3 загрози місяця.
- По центру: поточний рівень ліквідності відносно ризик-апетиту.
- Знизу: статус використання кредитного ліміту.
Власник за дві хвилини бачить реальний стан справ і затверджує фінансування резервів.

Внутрішній аудит системи COSO ERM. Як перевірити ефективність контролів

Аудитор не просто перевіряє наявність системи. Він перевіряє, чи вона працює.
Критерії оцінки аудитора:
1. Чи інтегровані ризики в стратегічне планування? (протоколи нарад).
2. Чи задокументований ризик-апетит? (політика).
3. Чи використовуються Heat Map та KRI? (регулярність оновлення).
4. Чи оновлюються ризики? (дати останніх змін).
5. Чи є власники ризиків? (призначення, звіти).
Процедура зворотного тестування (Back-Testing):
Аудитор бере ризики, які були оцінені в минулому періоді, і порівнює з фактичними подіями. Якщо ризик оцінювався як малоймовірний, але стався — значить, модель калібрування неправильна.
Як виявити заниження оцінок:
Аудитор перевіряє, чи керівники підрозділів не занижують оцінку своїх ризиків, щоб приховати прорахунки. Він порівнює оцінки з фактичними втратами. Якщо оцінки систематично занижені, він виносить вимогу змінити методологію.
Приклад для "Свіжого Хліба":
Внутрішній аудитор перевіряє звітність фін. служби за минулий рік і бачить, що ризик стрибка цін на енергоносії оцінювався як малоймовірний, хоча за фактом компанія перевищила бюджет на газ на 2,5 млн ₴.

Аудитор фіксує у робочих документах системну помилку калібрування моделі через ігнорування ринкових трендів. Він виносить вимогу до власника: зобов'язати фін. службу щоквартально переглядати вхідні ринкові дані та використовувати метод сценарного тестування замість суб'єктивних очікувань менеджменту.

Типові помилки при впровадженні COSO ERM

Навіть якщо CFO зробив усі правильні кроки — отримав підтримку власника, створив робочу групу, побудував Heat Map і налаштував KRI — система все одно може не запрацювати. Причина — типові помилки, які CFO робить на етапі впровадження.

Ось 5 найпоширеніших помилок, які вбивають будь-яку систему ризик-менеджменту, і як їх уникнути.

Помилка **1.** Перевантаження системи ризиками.

CFO намагається охопити всі ризики одразу. Він включає в реєстр 50, 100 або 150 ризиків. Команда витрачає тижні на заповнення опитувальників. Результат — реєстр стає безформною масою, в якій неможливо знайти головне.

Як уникнути: починайте з 10-15 ключових ризиків, які реально впливають на прибуток. Додавайте нові ризики поступово, коли система запрацює. Правило Парето працює і тут: 80% потенційних втрат створюють 20% ризиків.

Приклад для "Свіжого Хліба":

CFO починає з 12 ризиків замість 50. Через три місяці команда додає ще 5, коли з'являються нові загрози. Через рік реєстр містить 25 ризиків — але вони всі актуальні і мають власників.

Помилка **2.** Формальне призначення власників ризиків.

CFO призначає власників ризиків для галочки. Люди не розуміють, що від них вимагається, не мають повноважень і не несуть відповідальності. Ризики залишаються нічийними.

Як уникнути: власник ризику має мати три речі: чіткі обов'язки (що робити), повноваження (виділяти ресурси) і відповідальність (звітувати про стан). Якщо людина не може впливати на ризик — вона не може бути його власником.

Приклад для "Свіжого Хліба":

CFO призначає директора з постачання власником ризику зростання цін на муку. Він дає йому повноваження укладати довгострокові контракти без додаткового погодження з власником. Але він також вимагає щомісячного звіту про стан ринку і виконання плану закупівель. Директор знає, що за це питатимуть, і діє відповідно.

Помилка **3.** Ігнорування взаємозв'язків між ризиками.

CFO розглядає кожен ризик окремо. Він не бачить, як 1 ризик посилює інший. Напр., зростання цін на муку збільшує ризик касового розриву (тому що потрібно більше грошей на закупівлю). А касовий розрив збільшує ризик втрати клієнтів (тому що немає грошей на доставку). Сукупний ризик більший, ніж сума окремих ризиків.

Як уникнути: CFO визначає взаємозв'язки між ризиками і враховує їх при оцінці сукупного впливу. Він будує сценарії, де кілька ризиків реалізуються одночасно.

Приклад для "Свіжого Хліба":

CFO бачить, що ризик зростання цін на муку і ризик затримки платежів від мереж корелюють. Якщо мука дорожчає, компанія потребує більше грошей. Якщо мережі затримують оплату, цих грошей немає. Сукупний вплив — не 3,6 млн + 1,6 млн = 5,2 млн, а 7 млн. CFO закладає цю цифру в розрахунок резервів.

Помилка **4.** Оцінка ризиків без урахування існуючих контролей.

CFO оцінює ризик без урахування того, що вже робиться для його запобігання. Напр., ризик поломки обладнання оцінюється як високий, хоча компанія вже має графік планового технічного обслуговування і страховий запас запчастин. Реальний (залишковий) ризик набагато нижчий.

Як уникнути: CFO оцінює два рівні ризику: до врахування контролей (inherent risk) і після (residual risk). Різниця показує ефективність контролей.

Приклад для "Свіжого Хліба":

Ризик поломки печі до врахування контролей оцінюється як 3,5 млн ₴ втрат при ймовірності 15% (очікувана вартість 525 тис ₴). Після врахування контролей (графік ТО, запас запчастин, навчання персоналу) залишковий ризик знижується до 500 тис ₴ при ймовірності 5% (очікувана вартість 25 тис ₴). Різниця показує, що контролі ефективні.

Помилка **5.** Оновлення реєстру раз на рік або рідше.

CFO створює реєстр ризиків, затверджує його і забуває до наступного року. Але ринки змінюються, конкуренти з'являються, ціни коливаються. Через рік реєстр стає неактуальним і марним.

Як уникнути: CFO переглядає ризики щокварталу. Він не переписує реєстр з 0 — він оновлює оцінки, додає нові ризики, видаляє ті, що втратили актуальність.
Приклад для "Свіжого Хліба":
CFO проводить перегляд ризиків щокварталу. У 1у кварталі він помічає, що ціни на газ почали зростати. Він підвищує ймовірність ризику зростання енергоносіїв з 20% до 40% і коригує резерви. У 2у кварталі з'являється новий конкурент на ринку — CFO додає ризик втрати частки ринку.

Страхування ризиків як інструмент передачі

Не всі ризики можна зменшити або уникнути. Деякі ризики краще передати — напр., застрахувати. CFO має розуміти, які ризики варто страхувати, а які — ні.
Які ризики варто страхувати:
1. Ризики з низькою ймовірністю, але катастрофічним впливом. Напр., пожежа на складі, повне знищення обладнання. Ймовірність — 1%, але втрати — 50 млн ₴. Компанія не може створити резерв на таку суму.
2. Ризики, які неможливо контролювати. Напр., відповідальність перед 3и особами, природні катастрофи.
3. Ризики, які вимагають страховки за договором. Напр., орендодавець вимагає страхувати орендоване приміщення, або клієнт вимагає страховку відповідальності.
Які ризики не варто страхувати:
1. Ризики з високою ймовірністю і низьким впливом. Напр., дрібні поломки обладнання, крадіжки до 50 тис ₴. Вартість страховки буде вищою, ніж потенційні втрати.
2. Ризики, які компанія може контролювати. Напр., якість продукції, дотримання термінів. Страховка не замінює контроль.
Як розрахувати економічну доцільність страховки:
CFO порівнює вартість страховки з очікуваними втратами без страховки.
- Якщо страховка дешевша за очікувані втрати — страхувати варто.
- Якщо дорожча — краще створити резерв.
Приклад для "Свіжого Хліба":
Ризик поломки німецької печі: ймовірність 15% на рік, втрати 3,5 млн ₴. Очікувана вартість — 525 тис ₴ на рік. Страховка на цю суму коштує 200 тис ₴ на рік.
CFO порівнює: страховка дешевша за очікувані втрати (200 < 525). Він рекомендує власнику застрахувати обладнання. Власник погоджується, тому що це дешевше, ніж ризикувати.
Але є нюанс: страховка не покриває повну суму. Франшиза становить 10% — 350 тис ₴. CFO враховує це в резервах.

Кризове реагування: що робити, коли ризик уже реалізувався

Навіть найкраща система управління ризиками не дає 100% гарантії. Іноді ризик реалізується. CFO має бути готовим до цього.
Покроковий алгоритм дій CFO при реалізації критичного ризику:
Крок **1.** Зупинити необов'язкові платежі.
Перше, що робить CFO — заморожує всі платежі, які можна відкласти: інвестиції, бонуси, маркетинг. Це зберігає гроші для критичних потреб.
Крок **2.** Зібрати команду.
CFO збирає ключових менеджерів. Він каже: Сталося те, до чого ми готувалися. Ось що ми робимо далі. Він розподіляє завдання: хто зв'язується з клієнтами, хто — з банками, хто шукає альтернативних постачальників.
Крок **3.** Активувати резерви та кредитні лінії.
CFO використовує заздалегідь створені резерви. Він активує кредитну лінію, якщо це передбачено планом. Він не чекає, поки ситуація погіршиться.
Крок **4.** Комунікація з власником.
CFO негайно повідомляє власника. Він не приховує проблему і не сподівається, що все вирішиться саме. Він пояснює:
- Що сталося.
- Що він робить.
- Скільки грошей потрібно (якщо потрібно).
- Коли ситуація нормалізується.
Крок **5.** Комунікація з банками, клієнтами, постачальниками.
Якщо ризик впливає на здатність компанії виконувати зобов'язання, CFO інформує ключових контрагентів. Він пропонує план дій: як будуть вирішені проблеми, коли відновляться платежі, поставки.

Крок **6.** Фіксація і аналіз.
Після того, як ситуація вирішена, CFO проводить розбір польотів. Він фіксує, що сталося, чому це сталося, які контролі не спрацювали, що потрібно змінити в системі.
Приклад для "Свіжого Хліба":
Збій у поставках — єдиний постачальник муки не поставив сировину через затримку на кордоні. Компанія має запас на 3 дні, але потрібно 7 днів для відновлення.
CFO діє за алгоритмом:
- Зупиняє всі необов'язкові платежі (маркетинг, бонуси).
- Збирає команду: директор з постачання шукає альтернативних постачальників, комерц. директор повідомляє клієнтів.
- Активує кредитну лінію на 3 млн ₴ для термінової закупівлі муки в іншого постачальника за вищою ціною.
- Повідомляє власника: Ситуація під контролем. Ми вирішимо протягом 3 днів. Це коштуватиме додаткові 400 тис ₴.
- Клієнти отримують повідомлення про затримку поставок на 2 дні. Компанія пропонує знижку 5% на наступне замовлення як компенсацію.
Після відновлення CFO проводить аналіз: виявляє, що ризик концентрації постачальників недооцінювався. Він вносить зміни в реєстр і починає пошук 2 постачальника з диверсифікацією замовлень.

Автоматизація моніторингу: що реально робить CFO на практиці

Знаєте, що найсмішніше в управлінні ризиками? Більшість CFO думають, що їм потрібна система. Дорога, складна, з дашбордами, сповіщеннями, інтеграціями. І вони витрачають місяці на її впровадження.
А потім виявляється, що система не працює. Тому що дані не завантажуються, тому що IT-відділ зайнятий, тому що ніхто не знає, як налаштувати інтеграцію.
А CFO, тим часом, втрачає гроші. Тому що він чекав на систему, а ризики реалізувалися.
Що робить нормальний CFO:
Він не будує систему. Він будує звичку.
Як це виглядає:
Кожного ранку о 8:00 CFO відкриває Excel-файл. У ньому три рядки:
1. Скільки грошей на рахунку.
2. Скільки грошей нам винні клієнти (і хто прострочив).
3. Скільки ми винні постачальникам.
Якщо все зелене — він закриває файл і йде пити каву. Якщо щось жовте — він робить 1 дзвінок. Якщо червоне — він скликає нараду.
Ось і вся автоматизація.
Чи потрібна для цього Power BI? Ні. Чи потрібна інтеграція з бухпрограмою? Ні. Потрібен Excel і звичка дивитися на нього щоранку.
Приклад "Свіжого Хліба":
CFO налаштував автоматичне вивантаження з бухгалтерії. Щоранку о 8:00 йому на email приходить файл з 3 цифрами. Він відкриває його, дивиться на кольори (зелений, жовтий, червоний) і приймає рішення за 30 секунд.
Одного ранку він бачить: дебіторка стала жовтою. Він дзвонить комерц. директору: Що сталося? Той відповідає: 1 клієнт затримав оплату, але обіцяв до кінця тижня. CFO записує в блокнот: Перевірити в п'ятницю.
У п'ятницю він перевіряє — оплата надійшла. Все зелено. Він закриває блокнот і йде на вихідні.
Ось і вся автоматизація. Без Power BI. Без IT. Без місяців впровадження.

Навчання персоналу та ризик-культура: що реально робить CFO на практиці

Найбільша помилка CFO — думати, що менеджерів потрібно навчити ризик-менеджменту. Вони проводять тренінги, роздають брошури, запрошують коучів.
І що в результаті? Менеджери кивають на тренінгу, а потім повертаються до своїх справ і забувають про ризики.
Тому що тренінги — це теорія. А люди вчаться на практиці. На своїх помилках. На своїх грошах.
Що робить нормальний CFO:
Він не проводить тренінги. Він створює ситуації, в яких менеджери самі починають думати про ризики.
Як це виглядає:
Ситуація **1.** На нараді.
CFO починає кожну нараду з 1 питання: Які ризики на цьому тижні?

Він не питає чи є ризики? — тому що на це можна відповісти ні. Він питає які? — і менеджер змушений назвати хоча б 1 ризик.
Спочатку менеджери мнуться і кажуть щось загальне. Але через три тижні вони починають готуватися до наради. Тому що знають: CFO запитає. І якщо вони не скажуть про ризик, а він реалізується — це буде їхня проблема.
Ситуація **2.** Бонуси.
CFO додає 1 рядок у бонусну систему: Оновлення ризиків до 5-го числа.
Якщо менеджер не оновив ризики — він втрачає частину бонусу. Не багато, 5%. Але достатньо, щоб він запам'ятав.
І що відбувається? Менеджери починають оновлювати ризики не тому, що вони люблять ризик-менеджмент, а тому що не хочуть втрачати гроші.
Ситуація **3.** Реальний кейс.
CFO розповідає 1 історію на нараді:
- Пам'ятаєте, два місяці тому ми не помітили ризик затримки поставки? Це коштувало нам 1,2 млн ₴. Якби ми помітили його на нараді, ми б заощадили ці гроші.
- А пам'ятаєте, минулого місяця ми виявили ризик зростання цін на муку заздалегідь і уклали контракт? Ми заощадили 800 тис ₴.
Люди запам'ятовують історії, а не інструкції. Вони починають розуміти: ризики — це не папери, а гроші.
Приклад "Свіжого Хліба":
CFO починає нараду з питання: Комерц. директоре, які ризики на цьому тижні?
Той відповідає: 1 клієнт затримує оплату, але я тримаю на контролі.
CFO: Запиши це в реєстр. Якщо він не заплатить до п'ятниці, ми зупиняємо відвантаження.
У п'ятницю клієнт платить. На наступній нараді CFO запитує: Що з тим клієнтом? Комерц. директор відповідає: Заплатив.
Через місяць комерц. директор сам приходить на нараду з ризиками: У мене два клієнти затримують оплату. Я вже подзвонив, вони обіцяють до кінця тижня. Якщо ні — я зупиняю відвантаження.
CFO не проводив жодного тренінгу. Він просто створив ситуацію, в якій комерц. директор сам почав думати про ризики. Тому що це стало його роботою. Його грошима. Його відповідальністю.
Ось і вся ризик-культура. Без тренінгів. Без коучів. Без брошур.
Висновок
Люди не вчаться на тренінгах. Вони вчаться на своїх помилках. На своїх грошах. На своїй відповідальності.
CFO не повинен навчати ризик-менеджменту. Він повинен зробити так, щоб думати про ризики стало вигідно, а не думати — збитково.
Тоді менеджери почнуть думати про ризики самі. Без нагадувань. Без інструкцій. Без тренінгів.

Страхування як інструмент управління ризиками

Чому CFO має розуміти страхування, навіть якщо це не ключовий інструмент
CFO великого підприємства управляє грошовими потоками, ліквідністю, інвестиціями та фін. стійкістю. Страхування в цьому переліку часто сприймається як технічна функція, яку можна делегувати. Це помилка, яка коштує бізнесу мільйонів.
Страхування — це не просто купівля полісів. Це механізм трансформації невизначених, потенційно катастрофічних втрат у передбачувані, фіксовані витрати. Для CFO це означає:
- Захист грошового потоку: страхова виплата замінює раптовий відтік коштів на відновлення активів або компенсацію збитків.
- Зниження волатильності фін. результатів: застраховані ризики не створюють сюрпризів у звітності.
- Забезпечення безперервності бізнесу: страхування дає ресурси для відновлення після події, що дозволяє не зупиняти виробництво і не втрачати клієнтів .
- Виконання контрактних і регуляторних вимог: багато договорів з великими клієнтами, кредитних угод, а з 2025 року — і вимог GIAS — прямо вимагають наявності страхових покриттів як елемента системи управління ризиками.
Ключова мета цього розділу — не зробити з CFO страховика, а надати йому практичний інструментарій, щоб він міг:
1. Приймати обґрунтовані рішення про те, які ризики варто страхувати, а які утримувати.
2. Оцінювати, чи достатньо страхового покриття, чи це папірець для звітності.
3. Ефективно працювати зі страховими брокерами, розуміючи їхню логіку і мотивацію.

4. Розуміти, як страхування вписується в загальну систему управління ризиками підприємства, зокрема у світлі вимог GIAS.

Які ризики варто страхувати, а які — ні: Матриця частота vs. тяжкість

Центральне питання розділу: Як рішення про страхування конкретного ризику допомагає підприємству збільшити прибуток, зменшити втрати або уникнути ризику?

Відповідь на це питання починається не з вивчення страхових продуктів, а з класифікації ризиків. CFO має розуміти, що страхування — це ефективний інструмент не для всіх ризиків, а лише для певної їх категорії.

Найпрактичніша модель для прийняття рішення — це матриця "частота настання vs. фінансові наслідки (тяжкість)". Вона ділить ризики на 4 квадранти, і для кожного з них стратегія управління буде різною.

Квадрант **1:** Висока частота / Малі збитки (Операційні ризики)

* Приклад: Дрібна крадіжка зі складу, псування невеликої партії товару через порушення умов зберігання, дрібні ДТП на автопарку.
* Стратегія: Утримувати (Self-insure). Страхувати такі ризики економічно недоцільно. Вартість поліса (з урахуванням накладних витрат страховика і його прибутку) значно перевищить сукупний обсяг очікуваних збитків. Це як купувати страховий поліс на зарядку для телефону.
* Що робити: Впроваджувати внутрішній контроль, посилювати охорону, покращувати процедури. Фін-й ефект від цих заходів часто вищий, ніж від страхування. Кошти, зекономлені на страхових преміях, формують резервний фонд, який покриває ці прогнозовані дрібні втрати. Це прямий вплив на прибуток: зменшення страхових витрат без збільшення ризику банкрутства.

Квадрант **2:** Низька частота / Великі збитки (Катастрофічні ризики)

* Приклад: Пожежа на заводі, знищення ключового складу, велика кібератака з тривалим простоєм, смерть або важка хвороба ключового топ-менеджера.
* Стратегія: Страхувати (Transfer). Це та категорія, для якої створене страхування. Підприємство не може і не повинно утримувати ризик, здатний знищити його фін. стійкість за 1 день.
* Фін-й ефект: Замість катастрофічного (і потенційно непідйомного) збитку, підприємство сплачує передбачувану страхову премію. Вартість премії — це плата за зменшення волатильності та захист балансу. Це прямий захист капіталу та кредитного рейтингу.

Квадрант **3:** Висока частота / Великі збитки (Зона критичної небезпеки)

Це події, які відбуваються регулярно і щоразу завдають компанії нищівного фін. удару. Бізнес із такими ризиками довго не живе — він або банкрутує, або негайно закриває цей напрям.

* Приклади: системний випуск браку через зношеність 80% обладнання (кожна 3я партія продукції йде в утилізацію, збитки складають мільйони щомісяця); регулярні масові крадіжки на центральному складі через відсутність контролю (втрати 5–10% обороту щокварталу); робота з критично збитковим великим клієнтом, який постійно зриває оплати, затягує судові процеси та генерує величезні судові витрати (кожна поставка приносить збиток, але клієнт надто великий, щоб його втратити).
* Чому це катастрофа: такі збитки не разові, а хронічні. Кожен місяць компанія втрачає великі суми, виснажуючи оборотний капітал. Постійні збитки знижують кредитний рейтинг — банки відмовляють у фінансуванні або піднімають ставки. Інвестори виводять капітал. За 6–12 місяців бізнес втрачає ліквідність і стає неплатоспроможним.
* Чому страхування не працює: жодна страхова компанія не покриває системні, хронічні операційні збитки. Страхування призначене для рідкісних, а не регулярних подій. Поліси мають виключення для зносу обладнання, браку через відсутність техобслуговування, крадіжок без належної охорони, комерційних ризиків несплати. Страхування тут недоступне — це прерогатива управління, а не страхового ринку.
* Стратегія — уникати (Avoid) або негайно ліквідувати. Завдання CFO — не просто сигналізувати, а жорстко вимагати зупинки процесу. Підприємство має:

- Зношене обладнання: негайно розрахувати ROI заміни vs продовження роботи, ініціювати інвестиційний запит, у разі відмови — законсервувати лінію, зупинити виробництво браку.
- Крадіжки на складі: вимагати впровадження інвентаризації, відеоспостереження, системи штрих-кодування, посилення охорони. Якщо керівництво не реагує — виносити на раду директорів питання про зміну керівника складу або аутсорсинг логістики.
- Збитковий клієнт: розрахувати реальну маржинальність з урахуванням судових витрат, прострочок і дебіторки. Підготувати план поступового згортання — зменшення обсягів, перехід на передоплату, диверсифікація клієнтської бази. Якщо клієнт приносить збиток — припинити роботу, навіть якщо він великий.

* Результат: бізнес зупиняє хронічну кровотечу, вивільнює ресурси для розвитку здорових напрямків. Без рішучих дій — неминуче банкрутство через виснаження капіталу.

Квадрант **4:** Низька частота / Малі збитки

* Приклад: Рідкісні, але дрібні інциденти.

* Стратегія: Ігнорувати або утримувати. Ризик настільки малий і малоймовірний, що будь-які дії з ним будуть неефективними.

Висновок для CFO: Ваше завдання — забезпечити, щоб страхувалися квадрантні ризики (низька частота, великі збитки). Кожна ₴, витрачена на страхування ризиків з високою частотою та малими збитками, — це втрачений прибуток, який можна було б спрямувати на превентивні заходи або утримувати в резервах. Страхування має бути останнім рубежем захисту, а не першим.

Стратегічний вибір: Які види страхування є критичними для бізнесу

Якщо ризик ідентифіковано як квадрантний і підлягає страхуванню, CFO має знати основні види страхування, які захищають фін-й стан підприємства.

А. Страхування майна та бізнес-активів (Property & Business Interruption)

* Об'єкт: Будівлі, обладнання, сировина, готова продукція, сервери, інфраструктура.

* Ключове покриття: Втрата або пошкодження внаслідок пожежі, вибуху, стихійного лиха, крадіжки зі зломом, затоплення.

* Фін-й ефект для бізнесу: Покриває прямі збитки (вартість відновлення активу). Але критично важливим є покриття втрат від переривання бізнесу (Business Interruption). Воно компенсує недоотриманий прибуток та постійні витрати (зарплата, оренда, комунальні платежі) на період відновлення роботи. Без такого покриття підприємство може втратити не тільки активи, а й клієнтів і ринкову позицію. Це захист безперервності бізнесу.

Б. Страхування відповідальності (Liability Insurance)

Це захист від претензій 3х осіб.

* Цивільно-правова відповідальність: Покриває шкоду, завдану майну, здоров'ю або життю 3х осіб внаслідок діяльності підприємства. Напр., витік хімікатів, травма відвідувача, пошкодження комунальних мереж.

* Професійна відповідальність: Критична для консалтингових, юридичних, медичних, фінансових, IT-компаній. Покриває збитки клієнта через професійну помилку, недбалість або неправильну пораду.

* Відповідальність директорів та посадових осіб (D&O): Захищає топ-менеджмент від позовів акціонерів, регуляторів або 3х осіб за неправомірні дії або рішення. Для CFO це захист особистих активів і забезпечення можливості приймати сміливі, але обґрунтовані рішення, не боячись особистої відповідальності.

* Фін-й ефект: Захист від непередбачуваних, часто величезних судових позовів, здатних знищити компанію. 1 великий позов може поставити під загрозу весь бізнес. Страхування відповідальності — це захист репутації та фін. стабільності.

В. Страхування фін. ризиків (Financial Insurance)

* Кредитне страхування (Торгове страхування кредитів): Захищає дебіторську заборгованість. Якщо покупець не сплачує за поставлений товар або послугу, страхова компанія відшкодовує збитки (зазвичай 80–90%). Для фін. служби це прямий захист грошового потоку та зменшення ризику касових розривів.

* Валютне та % страхування (Хеджування): Спеціалізовані інструменти для захисту від валютних коливань та зміни % ставок. Хоча це часто фін. деривативи, страхові компанії також пропонують подібні продукти. Для імпортерів це захист маржинальності. В умовах волатильного курсу це може бути різницею між прибутком і збитком.

* Кіберстрахування: Це відносно новий і критичний продукт. Покриває витрати на розслідування інциденту, повідомлення постраждалих осіб (GDPR), судові витрати, викуп за дані (Ransomware), а також втрати від переривання бізнесу через атаку. В умовах цифровізації — це подушка безпеки для IT-інфраструктури.

Г. Страхування персоналу та відповідальності працедавця

* Страхування від нещасних випадків: Зазвичай є обов'язковим для певних професій. Забезпечує виплати працівникам при травмах на роботі.

* Добровільне медичне страхування (ДМС): Конкурентна перевага для залучення та утримання талантів. Забезпечує доступ до якісної медицини, зменшує втрати робочого часу через хвороби.

* Фін-й ефект: Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності, захист від судових позовів працівників.

Як оцінювати достатність страхового покриття: Не що застраховано, а наскільки захищені гроші

Центральне питання розділу: Як оцінка достатності страхового покриття допомагає підприємству уникнути ризику недострахування?

Найпоширеніша помилка: компанія має поліс, але він не відповідає реальним потребам. Достатність покриття — це не сума у договорі, а відповідність суми реальній фін. втраті у разі страхового випадку.

Етапи оцінки достатності:

1. Правильна оцінка вартості активів:

* Відновлювальна вартість: Скільки коштує відбудувати або придбати новий аналогічний актив сьогодні. Це найбільш правильний підхід для страхування майна. Не можна страхувати завод за балансовою вартістю 10-річної давнини. Це гарантоване недострахування.

* Ринкова вартість: Вартість активу на вторинному ринку.

* Фін-й ефект: Якщо ви застрахували майно на 50% його відновлювальної вартості, ви отримаєте у випадку тотального знищення лише 50% необхідних коштів. Решту доведеться шукати з власної кишені або кредитів. Це загрожує ліквідності та збільшує фін. навантаження в момент кризи.

2. Аналіз лімітів та франшиз:

* Ліміт відповідальності: Максимальна сума, яку виплатить страхова компанія за 1 страховим випадком або протягом року. Ліміт має бути не меншим за максимальний можливий збиток, який бізнес може зазнати. Напр., для страхування відповідальності важливо оцінити не середній, а найбільший можливий позов.

* Франшиза: Частина збитку, яку страхувальник бере на себе. Висока франшиза знижує вартість поліса, але збільшує навантаження на бізнес при дрібних інцидентах. Для великого підприємства доцільно брати вищу франшизу, щоб зменшити вартість страхування, але тільки якщо сума франшизи не є критичною для грошового потоку.

Суть, генеза та глобальна практика франшизи в страхуванні

Франшиза — це не просто знижка на поліс. З погляду теорії корпоративних фінансів та ризик-менеджменту, це інструмент 1о рівня утримання ризику (First-dollar retention). Вона визначає межу, де закінчується самострахування компанії (її здатність покривати операційні втрати з власного обігового капіталу) і починається передача ризику в зовнішній сектор.

1. Звідки це взялося (Історія та етимологія)

Термін походить від старофранцузького franchise, що означає привілей, свобода або звільнення. В середньовічній Європі цим словом називали звільнення від сплати податків або мита, яке король дарував певним містам чи гільдіям.

У страхування (спочатку морське — Marine Insurance, Ллойдс, XVII–XVIII століття) цей термін прийшов як звільнення страховика від дрібних виплат. Коли кораблі везли зерно чи сіль, частина вантажу через вологість або мінімальне підтоплення трюму псувалася завжди — це був природний операційний брак (шторм тут ні до чого). Страховики втомилися судитися за кожен мішок гнилої пшениці й запровадили правило: Ми не платимо за перші 3% або 5% пошкодженого вантажу. Це ваша свобода і ваш операційний ризик. Ми платимо, тільки якщо корабель реально потрапив у шторм і збитки катастрофічні.

2. Для чого це потрібно (Боротьба з 2 головними вадами ринку)

Економічна логіка існування франшизи тримається на подоланні 2 класичних фін. аномалій:

- Моральний ризик (Moral Hazard): Якщо у компанії франшиза = 0, менеджмент і персонал перестають піклуватися про майно. Навіщо купувати системи пожежогасіння на склади "Свіжого Хліба" чи стежити за закриттям брами, якщо будь-яку крадіжку або пожежу на 100% компенсує банк/страхова? Франшиза змушує страхувальника залишатися в грі власними грошима. Наявність франшизи означає, що бізнес ділить біль зі страховиком, а отже — зацікавлений у безпеці.
- Адміністративні витрати (Loss Adjustment Expenses): Оформлення будь-якого страхового випадку (виїзд аварійного комісара, експертиза, юристи, банківські комісії) коштує грошей. Досить часто врегулювання дрібного збитку на 5 000 ₴ коштує страховику 7 000 ₴ адмінвитрат. Ці витрати страховик закладає в ціну поліса. Франшиза відсікає цей бюрократичний хвіст. Компанія не витрачає тижні на збір довідок через подряпину на бампері розвізного фургона, а просто покриває це як поточні ремонти.

3. Як це працює у світі: Умовна vs Безумовна

Світова фін. практика розрізняє два базові види франшиз, і CFO зобов'язаний бачити різницю в договорі:

- Безумовна франшиза (Deductible): Застосовується у 95% комерційних договорів. Вона вираховується з суми виплати у будь-якому випадку.
- Приклад: Збиток — 100 000 ₴. Франшиза — 10 000 ₴. Страхова платить 90 000 ₴. 10 000 ₴ бізнес дістає з власної кишені.
- Умовна або інтегральна франшиза (Franchise / Franchise proper): Працює як поріг активації. Якщо збиток менший за франшизу — страхова не платить нічого. Якщо збиток хоча б на 1 ₴ більший — страхова покриває збиток повністю, без жодних відрахувань.
- Приклад: Франшиза умовна — 10 000 ₴. Збиток 9 900 ₴ — виплата 0. Збиток 10 100 ₴ — виплата 10 100 ₴ повнісю. В Україні у комерційному страхуванні майна майже не використовується через ризик фальсифікацій (коли страхувальники штучно дотягують суму збитку до порогу).

4. Глобальні альтернативи та сучасні тренди

Чи є альтернативи? Великий міжнародний бізнес давно вийшов за межі стандартних франшиз і використовує складніші конструкції:

- Агрегатна франшиза (Aggregate Deductible): Захищає бізнес від смерті від тисячі порізів. Це ліміт франшиз за рік.
- Як це працює: Для автопарку "Свіжого Хліба" встановлюється франшиза 5 000 ₴ на 1 випадок, але з річним агрегатним лімітом у 50 000 ₴. Якщо за рік сталося 15 дрібних ДТП, то за перші 10 компанія платить франшизу сама (разом 50 000 ₴). Починаючи з 11-го ДТП, франшиза стає = 0 — далі все на 100% покриває страхова.
- Кептивні страхові компанії (Captive Insurance): Гіганти ринку взагалі не купують класичні поліси з великими франшизами. Вони створюють власну дочірню страхову компанію (кептив), яка акумулює дрібні ризики групи, а на класичний ринок перестрахування віддає лише глобальні катастрофічні ризики (напр., збитки від 10 млн €).
- Самострахування під контролем (Self-Insured Retention - SIR): Компанія офіційно заявляє, що перші, напр., 500 000 ₴ збитків вона врегульовує власною юридичною та технічною службою без залучення страховика, а поліс купується лише як парасолька на випадок збитків понад цю суму.

Резюме для CFO:

Для "Свіжого Хліба" правильний вибір франшизи — це математичний компроміс. Не потрібно купувати поліси з 0ю франшизою — це переплата за чужу бюрократію. Рівень франшизи має = середньому бюджету на дрібні ремонти, які компанія здатна проковтнути впродовж 1 місяця без залучення овердрафтів. Все, що вище цього операційного порогу — має закривати капітал страхової компанії.

3. Врахування непрямих втрат (Business Interruption):

* Це найскладніший і найкритичніший пункт. Навіть якщо вартість знищеного заводу відшкодують, компанія може збанкрутувати через кілька місяців простою.

* Розрахунок: Визначити максимальний період відновлення (Indemnity Period). Оцінити недоотриманий чистий прибуток + постійні витрати, які будуть продовжуватися (оренда, зарплата, податки) за цей період. Сума покриття має покривати цей показник.

* Фінансовий ефект: Відсутність або недостатність цього покриття — пряма загроза платоспроможності. Компанія може витратити відшкодування за майно на покриття поточних витрат і залишитися без капіталу для відновлення.

Як працювати зі страховими брокерами: Перетворення посередника на стратегічного партнера

Центральне питання розділу: Як ефективна робота з брокером зменшує втрати на страхуванні та збільшує якість захисту?

Брокер — це агент страхувальника, а не страховика. Його завдання — знайти найкраще рішення на ринку для вашого бізнесу, а не продати продукт конкретної компанії. Хороший брокер — це ваші очі та вуха на страховому ринку .

Принципи ефективної співпраці:

1. CFO як замовник, а не виконавець:

* Ви не маєте заглиблюватися у танці з бубном щодо кожного пункту правил. Ваше завдання — поставити чітке завдання (Технічне завдання) брокеру на основі вашої ризик-карти та фін-х моделей.

* Що дати брокеру: Перелік активів з їхньою відновлювальною вартістю, фін. модель втрат від переривання бізнесу, оцінку максимальних позовів за відповідальністю, опис бізнес-процесів.

2. Тендери як інструмент оптимізації:

* Для складних і дорогих полісів (майно, D&O, кібер) обов'язково проводити тендер серед кількох страхових компаній.

* Брокер організовує тендер, готує порівняльну таблицю умов (вартість, ліміти, франшизи, виключення, сервіс).

* Фінансовий ефект: Тендер — це єдиний спосіб об'єктивно оцінити ринкову ціну страхового захисту. Він дозволяє заощаджувати від 5% до 20% річного бюджету на страхуванні без втрати якості покриття.

3. Участь у врегулюванні збитків:

* Найцінніша якість брокера — допомога при настанні страхового випадку. Він допомагає правильно скласти заяву, зібрати докази, комунікувати зі страховиком і, якщо потрібно, захищати ваші інтереси при спірних питаннях.

* Фінансовий ефект: Професійний брокер може значно збільшити суму виплати або принаймні пришвидшити її, що критично для ліквідності.

GIAS 2025 та страхування: Не просто галочка в чек-лісті

Центральне питання розділу: Як дотримання GIAS у сфері страхування допомагає підприємству зменшити ризики, а ігнорування — призводить до втрат?

З 2025 року в Україні обов'язковими є GIAS. Вони змінюють ставлення до будь-якої функції управління, в тому числі й до управління страхуванням .

GIAS не вимагає купити поліс. GIAS вимагає, щоб функція управління ризиками, частиною якої є страхування, була:

1. Адекватною масштабу та складності бізнесу (Пропорційність).
2. Стратегічно спрямованою (Підвищення та захист організаційної цінності).
3. Оціненою на ефективність (Виконання послуг внутрішнього аудиту).

Що це означає на практиці для CFO та внутрішнього аудитора:

Вимога GIAS	Як це стосується страхування?	Реальна бізнес-проблема, яку вирішує	Що втрачає підприємство при ігноруванні	Як аудитор перевіряє не формальність, а корисність
Управління функцією внутрішнього аудиту: Забезпечення ресурсами	Чи виділяється достатньо бюджету на страхування виходячи з ризик-профілю?	Захист від фін. катастрофи через економію на страхуванні.	Економія на страхуванні призводить до недострахування і втрати капіталу при великій аварії.	Аудитор порівнює страховий бюджет із ризик-картою та фін. моделями втрат. Запитує: Чому саме такий бюджет?
Стратегічне узгодження	Чи відповідає страхова стратегія стратегії управління ризиками підприємства?	Уникнення ситуації, коли страхується не те, що потрібно, а що дешевше.	Ресурси витрачаються на непотрібні поліси, а ключові ризики залишаються незахищеними.	Аудитор перевіряє наявність Політики управління ризиками та відповідність страхового портфеля цій політиці.
Виконання: Оцінка ефективності контролів	Чи є процес моніторингу страхових лімітів, термінів, актуальності оцінки майна?	Гарантія, що страховка працює сьогодні, а не була актуальна 3 роки тому.	Втрата виплати через прострочення, недооцінку майна або невідповідність умов реальним ризикам.	Аудитор вимагає документи про щорічний перегляд страхових сум, аналіз зміни ризиків. Запитує: Коли востаннє ви переглядали франшизи?

Висновок для CFO: Внутрішній аудитор, керуючись GIAS, буде оцінювати не те, чи є у вас поліс на пожежу, а чи захищає цей поліс фін. стійкість бізнесу і чи є процес управління страхуванням системним, а не ситуативним. Ваша мета — перетворити взаємодію з аудитором з екзамену на діалог про ефективність захисту активів.

Практичний чек-ліст для CFO: Як тримати руку на пульсі

Цей чек-ліст — резюме розділу для щорічного або щоквартального використання.

1. Ризик-карта: Чи оновлено карту ризиків за останній рік? Чи враховано нові ризики (кібер, геополітичні, санкційні)?
2. Відповідність: Чи всі ключові (квадрантні) ризики мають страхове покриття? Чи не застраховано дрібні ризики, які вигідніше утримувати?
3. Оцінка вартості: Чи актуальна відновлювальна вартість активів для страхування майна? Чи враховано інфляцію та зростання цін на будматеріали?
4. Business Interruption: Чи переглянуто суму покриття втрат від переривання бізнесу у зв'язку зі зміною виручки та постійних витрат?
5. Ліміти та франшизи: Чи відповідають ліміти максимальному можливому збитку? Чи не є франшиза критичною для грошового потоку?
6. Брокер: Чи проводили ви за останні 2-3 роки тендер на ключові поліси? Чи задоволені ви сервісом брокера при врегулюванні збитків?
7. Кіберстрахування: Чи є у вас це покриття? Чи відповідає воно вашому рівню цифрової зрілості?
8. Документи (для GIAS): Чи є у вас Політика управління ризиками? Чи містить вона розділ про страхування? Чи документовано процес вибору страховика? Чи є звіти про страхові випадки та аналіз їх врегулювання?

Висновок

Страхування — це не технічна опція, а фін. інструмент стратегічного захисту. Воно дозволяє:

- Захистити акціонерну вартість від катастрофічних подій.
- Стабілізувати грошові потоки, зробивши їх більш передбачуваними.
- Зменшити вартість залученого капіталу, адже кредитори цінують застраховані застави.

- Забезпечити безперервність бізнесу та зберегти ключових клієнтів.
- Виконати вимоги GIAS не як формальність, а як підтвердження зрілої системи управління ризиками.

Для CFO володіння цим інструментарієм означає перехід від ролі гол. бухгалтера до ролі архітектора фін. стійкості підприємства. Пам'ятайте: мета страхування — не отримати виплату, а уникнути ситуації, коли ця виплата знадобиться для виживання. Але якщо така ситуація настане, ви маєте бути впевнені, що ваша страхова подушка витримає вагу вашого бізнесу.

Антикризове управління та відновлення бізнесу

Центральне питання розділу: Як системні дії CFO під час кризи допомагають підприємству вижити, зберегти активи та вийти на траєкторію зростання замість банкрутства?

Криза — це не чорний лебідь, а невід'ємна частина бізнес-циклу. Для CFO криза — це момент істини, що визначає, чи стане він архітектором порятунку, чи спостерігачем краху. Ми розглянемо антикризове управління не як набір ситуативних дій, а як структурований процес, що починається з діагностики та закінчується побудовою нової нормальності — більш стійкого та ефективного бізнесу.

Діагностика: Чому бізнес у червоній зоні?

1а та найважливіша помилка в антикризовому управлінні — лікування симптомів замість усунення причин. Компанія може скорочувати витрати, звільняти людей, але, як показує досвід авіакомпанії Spirit Airlines, яка двічі за рік подала на банкрутство, усунення наслідків без роботи над першопричинами веде до повторення краху .

Завдання CFO на цьому етапі:

1. Відновити довіру до фін. даних. У кризовій ситуації звітність часто закривається із запізненням на 45–60 днів, а цифри в ній суперечливі та недостовірні. Це робить будь-яке управлінське рішення гаданням на кавовій гущі. CFO має забезпечити прозорість та точність даних, навіть якщо для цього потрібно замінити застарілу систему обліку (напр., у зв'язку з санкціями проти 1С та BAS, слід розглянути сучасні хмарні ERP-рішення) та перебудувати команду.

2. Розкрити справжню економіку бізнесу. Вийти за межі консолідованої звітності та проаналізувати економіку кожного продукту, клієнта, каналу збуту, виробничої лінії. Де створюється вартість, а де — втрачаються гроші? Якщо компанія генерує збитки, необхідно з'ясувати: це через тимчасові ринкові фактори чи через фундаментально зламану бізнес-модель? .

3. Визначити кореневі причини. Чи є причиною кризи:

- Зовнішній шок: Падіння ринку, геополітика, зміна регуляції, поява технології-замінника.
- Операційна неефективність: Хронічний брак, зношене обладнання, неефективний Supply Chain.
- Фін. структура: Надмірний кредитний важіль, висока вартість обслуговування боргу, касові розриви.
- Управлінські помилки: Втрата фокусу, невдала стратегія, слабкий контроль.

Як це допомагає бізнесу: Тільки точна діагностика дозволяє сфокусувати ресурси на справжніх проблемах. Це запобігає марнуванню грошей на рятувальні заходи, які не вирішують суті. CFO стає лікарем, а не санітаром, що дозволяє уникнути фатального сценарію — втрати всього бізнесу через неправильний діагноз.

План дій: Від стабілізації до трансформації

Після того як діагноз поставлений, необхідно діяти швидко та рішуче. Усі дії можна поділити на три фази: негайна стабілізація, структурна перебудова та стратегічне відновлення.

Фаза **1:** Негайна стабілізація (Перші 100 днів)

Основна мета — зупинити відтік готівки та уникнути дефолту.

1. Управління грошовим потоком (Cash is King). CFO має перейти на 13-тижневий ковзний прогноз грошових потоків. Це найважливіший інструмент, що дозволяє бачити картину на найближчі три місяці та завчасно готуватися до касових розривів. Необхідно:

- Відстрочити всі некритичні платежі: переглянути графіки оплат постачальникам, орендодавцям, підрядникам.
- Активізувати роботу з дебіторською заборгованістю: ввести жорсткі регламенти збору платежів, запропонувати знижки за дострокову оплату, розглянути факторинг.
- Мінімізувати запаси: розпродати або переробити залежні активи, налагодити роботу системи точно в строк (Just-in-Time) для вивільнення капіталу.

2. Агресивне скорочення витрат (Zero-Based Budgeting). Відмовитися від інкрементального бюджетування. Кожна стаття витрат має бути обґрунтована з 0. Це означає:

- Заморожування найму та скорочення персоналу в непрофільних та дублюючих функціях.

- Перегляд контрактів з усіма постачальниками для зниження цін або переходу на альтернативних, дешевших постачальників.

- Зупинка всіх капітальних інвестицій (CAPEX), крім тих, що безпосередньо генерують грошовий потік або є критичними для безпеки.

3. Комунікація з кредиторами. Важливо не ховатися від банків, а вийти з ними на прямий діалог. CFO має представити чіткий план відновлення та попросити про ковенант-амністію (тимчасове послаблення фін. вимог), реструктуризацію боргу або отримання нового траншу фінансування під заставу активів. Для цього критично важлива довіра, яка будується на прозорих даних та професіоналізмі.

Фаза **2:** Структурна перебудова (3–12 місяців)

Коли пожежу загасили, потрібно перебудувати зруйнований будинок.

1. Реструктуризація портфеля бізнесів. Визначити, які напрямки є перспективними, а які — мертвим вантажем. Якщо бізнес-напрямок є хронічно збитковим і не має потенціалу для відновлення, його потрібно закрити або продати. Приклад з телекомунікаційної компанії: відмова від неприбуткових сервісних ліній та фокус на будівництві волоконно-оптичних мереж дозволив вийти на зростання у 30% річних та EBITDA маржу 10-12%.

2. Реорганізація та підсилення команди. Криза оголює слабкі місця в команді. Завдання CFO — залучити антикризових менеджерів (Turnaround CFO), які мають досвід роботи в умовах жорстких обмежень. Вони повинні не просто рахувати гроші, а бути партнерами для CEO та операційних підрозділів, пропонуючи рішення, а не констатуючи проблеми.

3. Перезавантаження фін. архітектури.

- Впровадження Fresh-Start Accounting (облік за справедливою вартістю після виходу з банкрутства), щоб забезпечити прозорий та чистий баланс для інвесторів.

- Автоматизація рутинних процесів (закриття звітності, обробка рахунків) для зменшення помилок та вивільнення часу фінансистів для аналітики.

Фаза **3:** Стратегічне відновлення та зростання (12+ місяців)

Вихід із кризи — це не повернення до колишнього стану, а створення нового, сильнішого бізнесу.

1. Переорієнтація на зростання. Коли витрати оптимізовано, а баланс очищено, варто підвищити толерантність до ризику та почати інвестувати в зростання. Це може бути збільшення маркетингового бюджету, вихід на нові ринки або M&A-угоди (придбання дешевих конкурентів чи технологій).

2. Розвиток Trio: CFO + CSO + CTO. Дослідження BCG показують, що трансформація на 70% успішніша, коли CFO (відповідальний за фін. дисципліну), CSO (відповідальний за стратегію) та CTO (відповідальний за виконання) працюють як єдина команда. CFO перестає бути лише хранителем грошей і стає стратегічним архітектором, який перерозподіляє капітал від неефективних напрямків до точок зростання.

3. Управління новою реальністю. Використовувати кризу як урок. Створювати системи раннього попередження, розвивати гнучкість ланцюгів постачання, диверсифікувати клієнтську базу та географію продажів.

Як це допомагає бізнесу: Цей підхід перетворює кризу з катастрофи на можливість. Бізнес, який пройшов через системне відновлення, стає стрункішим, ефективнішим і стійкішим до зовнішніх шоків. Він здатен конкурувати в умовах, де слабкіші гравці вже зникли з ринку.

Комунікація в кризу: Як говорити з власниками, кредиторами та командою

Криза — це час максимальної невизначеності, яка породжує страх та паніку. У таких умовах комунікаційна роль CFO є критичною. Уміння говорити правду, зберігаючи спокій та пропонуючи шляхи вирішення, відрізняє сильного фін. лідера від слабкого .

Ключові принципи комунікації:

1. Радикальна прозорість із власниками. Не приховуйте поганих новин. Представляйте план дій, заснований на даних. Власники мають знати правду, навіть якщо вона болюча, щоб приймати правильні стратегічні рішення (напр., про докапіталізацію або продаж бізнесу).

2. Довіра з кредиторами. Кредитори бояться втратити свої гроші. Чим раніше ви вийдете до них із планом стабілізації, тим більше шансів на реструктуризацію. CFO має говорити з ними мовою фактів: прогнози грошових потоків, плани скорочення витрат, графіки погашення заборгованості.

3. Лідерство для команди. Співробітники бояться скорочень. Завдання CFO та CEO — надати їм чітке бачення майбутнього, пояснити, чому ті чи інші болючі рішення (скорочення, закриття проєктів) є необхідними для порятунку більшості. Це допомагає зберегти моральний дух найцінніших співробітників.

Як це допомагає бізнесу: Ефективна комунікація дозволяє уникнути панічних дій з боку кредиторів (відкликання кредитних ліній) або власників (продаж активів за безцінь). Вона дає час на проведення реструктуризації та зберігає ключових співробітників, без яких відновлення було б неможливим.

Юридичні інструменти: Бізнес-порятунок (Business Rescue) vs. Банкрутство

Іноді боргове навантаження стає непідйомним, і єдиним варіантом є використання законних процедур для захисту від кредиторів.

- Бізнес-порятунок (Business Rescue / Реструктуризація): Це процедура, спрямована на відновлення платоспроможності. Вона передбачає мораторій на задоволення вимог кредиторів, протягом якого розробляється та виконується план порятунку. Це дає компанії час дихати.
- Ліквідація (Банкрутство): Якщо порятунок неможливий, компанія продає свої активи, а виручені кошти розподіляються між кредиторами. Це кінець бізнесу.

Роль CFO: CFO має оцінити, чи має бізнес потенціал для порятунку. Якщо так — необхідно діяти швидко та залучати фахівців із бізнес-реструктуризації. Затягування з поданням заяви про порятунок часто призводить до того, що шанс на відновлення втрачається назовсім, і єдиним виходом залишається ліквідація.

GIAS у контексті бізнес-порятунку:

Внутрішній аудит, який діє згідно з GIAS, відіграє важливу роль не лише у звичайному режимі, але й в антикризовому управлінні.

- Реальна проблема, яку вирішує дотримання GIAS: У кризі, особливо при впровадженні програми порятунку, існує величезний ризик помилок, шахрайства та нецільового використання ресурсів. Постає питання: чи дійсно план реструктуризації виконується, чи гроші йдуть на те, на що були заплановані? Чи відповідають звіти про виконання плану реальному стану справ?
- Що втрачає підприємство, якщо ігнорує GIAS під час кризи: Якщо внутрішній контроль слабкий, під час хаосу реструктуризації можуть виникнути фін. порушення. Неможливість підтвердити виконання плану перед кредиторами та власниками призведе до втрати довіри. Без зовнішнього контролю, заснованого на перевірених даних, будь-який план порятунку стає фікцією. Втрата довіри з боку банків призведе до згортання кредитних ліній та краху.

Як аудитор перевіряє корисність, а не формальність (GIAS vs. Бізнес-порятунок):

Аудитор, згідно з GIAS, оцінює не те, чи є план, а те, чи працює система управління, що забезпечує виконання цього плану. Він перевіряє:

- Чи існують оперативні звіти про виконання антикризових заходів (зниження запасів, скорочення витрат, збір дебіторки), і чи відповідають ці звіти реальним даним у системі обліку.
- Чи проводиться моніторинг ковенантів за кредитними договорами, і чи є система раннього попередження про їхнє порушення.
- Чи налагоджено комунікацію між антикризовим комітетом, власниками та кредиторами, і чи забезпечується вона достовірними даними.
- Чи є в компанії незалежна оцінка ефективності заходів, які вживаються.

Результат: Аудитор допомагає власникам та кредиторам побачити реальну картину. Він перевіряє не просто документи, а те, чи є ці документи інструментом для прийняття рішень, чи просто папірцями для звітності. Він відповідає на питання: Чи є у нас шанс врятувати бізнес, і чи правильно ми цим управляємо? Таким чином, дотримання GIAS під час кризи — це не бюрократична перешкода, а інструмент, що підвищує прозорість та довіру, що є критичним для отримання фінансування та підтримки.

Після кризи: Як не повторити помилок

Вихід із кризи — це не фініш, а старт. Найбільша небезпека в тому, що компанія, видихнувши, повертається до старих звичок, що знову приведе до краху .

Завдання CFO:

1. Інституціоналізувати зміни. Всі жорсткі рішення, прийняті в кризу (новий контроль, децентралізація, зміна структури), мають стати постійною нормою, а не тимчасовим заходом.

2. Змінити мислення. Відмовитися від мислення як вижити та переключитися на мислення як виграти. Це означає, що CFO починає думати не про скорочення, а про створення вартості.

3. Побудувати стійку до криз фін. модель. Забезпечити достатній резерв ліквідності, диверсифікувати джерела фінансування, розробити сценарії що, якщо для різних ринкових шоків. Кризи показують, які компанії побудовані надовго, а які — ні. Деякі конкуренти зникнуть, інші відступлять — і саме тоді з'являється ринкова частка, яку можна забрати. Ключ — мати фін. запобіжники ще до того, як шторм вдарить.

4. Використовувати AI та сучасні технології. Наступна криза, швидше за все, буде іншою. Потрібно будувати аналітичні системи, які дозволять в реальному часі бачити ризики та можливості, щоб не допустити повторення ситуації.
Як це допомагає бізнесу: Це перетворює разову кризу на щеплення, яке робить бізнес імунним до майбутніх потрясінь. Компанія отримує не просто відновлений баланс, а нову культуру фін. дисципліни та стратегічного мислення, що безпосередньо збільшує її вартість та привабливість для інвесторів.

Типові помилки в управлінні ризиками

Центральне питання розділу: Як уникнення типових помилок в управлінні ризиками допомагає підприємству зберегти капітал, запобігти збиткам та підвищити ефективність бізнесу?
Управління ризиками — це не про як скласти реєстр ризиків і забути. Це про живий, динамічний процес, який захищає бізнес від несподіваних ударів. Найбільші втрати компанії зазнають не від того, що вони не знали про ризик, а від того, що вони зробили типові, передбачувані помилки в управлінні ним. Цей розділ — як не наступати на одні й ті ж граблі, що вже коштували мільярдів іншим компаніям.
Помилка № 1: Ігнорування малоймовірних, але високовпливових ризиків
Що це таке: Це класичне цього не може статися з нами. Компанії фокусуються на ризиках, які трапляються часто (дрібні крадіжки, невеликі коливання курсів), але ігнорують події з низькою ймовірністю, які можуть знищити бізнес за 1 день.
Чому це відбувається:
- Когнітивне викривлення: Людський мозок схильний недооцінювати ризики, які він ніколи не бачив. Якщо за останні 10 років не було пожежі на складі, керівництво вважає, що її не буде ніколи.
- Тиск короткострокових результатів: Топ-менеджмент орієнтований на квартальні показники. Витрачати гроші на захист від гіпотетичної загрози здається невиправданим, коли треба показувати прибуток тут і зараз.
Фін. наслідки: Коли малоймовірне трапляється — компанія гине. Приклад: банкрутство Lehman Brothers у 2008 році стало наслідком ігнорування ризику обвалу ринку іпотечних цінних паперів, який вважався неймовірним. Або менш глобально: українська ТЕС, яка не закупила резервне обладнання через економію, після вибуху 1 з трансформаторів зупинилася на 6 місяців, втративши ринок і мільярдні контракти.
Як це виправляє CFO:
1. Використовувати сценарний аналіз (Scenario Analysis). Не питати яка ймовірність цього ризику? а питати що станеться з бізнесом, Якщо це станеться? Розробити 3–4 сценарії: оптимістичний, базовий, песимістичний та чорний лебідь.
2. Створити резервний фонд ліквідності (Contingency Fund). Виділити окремий бюджет на непередбачувані події. Це не мертві гроші, а плата за страх того, що ви не можете застрахувати. Розмір такого фонду має покривати щонайменше 3 місяці операційних витрат.
3. Проводити стрес-тести. Перевіряти, чи витримає бізнес одночасне падіння виручки на 30%, відмову ключового постачальника та різке зростання курсу $. Це дозволяє побачити слабкі місця до того, як вони дадуть тріщину.
4. Донести до ради директорів: пояснити, що економія на превентивних заходах — це економія на заміні мастила в новому двигуні. Можна вигадати тисячу причин і зекономити 10 тисяч ₴ на ТО, але за пів року доведеться викинути мільйон на капітальний ремонт заклиненого мотора. Завдання CFO — показати цифри їм цифри потенційних втрат і порівняти з вартістю запобігання.
Як це допомагає бізнесу Завчасне планування дозволяє компанії не просто вижити в кризу, а скористатися можливостями, які відкриваються, коли конкуренти руйнуються. Замість паніки — чіткий план, замість збитків — керована втрата, замість банкрутства — трансформація.
Помилка № 2: Надмірна концентрація на 1 типі ризику
Що це таке: Бізнес зациклюється на 1 ризику (найчастіше — валютному або кредитному), вибудовує складну систему хеджування, але повністю ігнорує інші ризики, які в цей час наростають. Це як лікувати грип, не помічаючи пневмонії.
Як це виглядає на практиці:
- Валютний ризик: Компанія ретельно хеджує всі валютні позиції, але не помічає, що її основний постачальник сировини заходить у зону банкрутства через свої проблеми з ліквідністю. Коли постачальник зупиняється — виробництво стає.
- Кредитний ризик: Фін. служба щодня моніторить кредитні ліміти покупців, але не помічає, що на ринку з'явився новий конкурент із продуктом-замінником, який через 6 місяців зробить продукцію компанії неконкурентною.

- Операційний ризик: CFO вдосконалює модель прогнозування грошових потоків, але не звертає уваги на зношеність обладнання, яка через 3 місяці призведе до зупинки цеху.
Фін. наслідки: Зупинка виробництва через банкрутство постачальника коштує компанії втраченої виручки та штрафів за невиконані контракти. Втрата ринку через технологічний зсув коштує всього бізнесу. 1 не прорахований ризик може знищити всі переваги, здобуті хеджуванням іншого.
Як це виправляє CFO:
1. Використовувати Карту ризиків (Risk Map). Регулярно (щокварталу) переглядати всі категорії ризиків: стратегічні, операційні, фінансові, комплаєнс-ризики, репутаційні. Перевіряти, чи не утворилися білі плями.
2. Інтегрувати управління ризиками в бізнес-процеси. Ризики мають бути частиною щоденних операційних нарад, а не окремим проєктом фін. служби. Кожен підрозділ має звітувати про свої ключові ризики.
3. Проводити регулярний аудит збалансованості системи управління ризиками. Це можна робити внутрішньо або залучати зовнішніх консультантів (як-от PwC або McKinsey) для отримання незалежної оцінки. Вони допоможуть виявити сліпі зони, які всередині компанії вже перестали помічати.
GIAS у контексті збалансованості:
Внутрішній аудит, згідно з GIAS, оцінює, чи система управління ризиками є комплексною, а не фрагментарною. Він перевіряє не те, чи ви хеджуєте валютні ризики, а чи охоплює ваша система всі суттєві ризики бізнесу.
- Реальна проблема, яку вирішує дотримання GIAS: Уникнення ситуації, коли компанія має блискучу систему управління 1 ризиком, але повністю вразлива до іншого, що стає фатальним. GIAS вимагає, щоб система управління ризиками була пропорційною масштабу та складності бізнесу, тобто враховувала всі суттєві ризики.
- Що втрачає підприємство, якщо ігнорує GIAS: Якщо внутрішній аудит не проводить незалежну оцінку збалансованості системи, керівництво може залишатися в сліпій зоні, не помічаючи ризиків, що наростають. Це може призвести до несподіваних величезних втрат, яких можна було б уникнути за наявності системного погляду.
- Як аудитор перевіряє корисність, а не формальність: Аудитор не просто дивиться на наявність реєстру ризиків. Він порівнює цей реєстр зі стратегічними цілями компанії, звітністю та даними з операційних підрозділів. Він ставить запитання: Чому цей ризик не враховано? Як часто ви переглядаєте свою карту ризиків? Хто відповідає за моніторинг цього ризику і чи є в нього ресурси для цього? Таким чином, аудитор перевіряє, чи є система управління ризиками працюючим інструментом, а не формальним документом.
Як це допомагає бізнесу: Збалансована система управління ризиками дозволяє уникнути сюрпризів. Вона дає впевненість, що ви бачите всю картину, а не тільки той шматок, на який вирішили звернути увагу. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення та захищає бізнес від раптових шоків.

Помилка № 3: Бюрократизація управління ризиками

Що це таке: Компанія створює формальну систему управління ризиками для галочки: є реєстр ризиків, є призначені відповідальні, проводяться засідання комітету, але вся ця система не впливає на реальні рішення. Ризик-менеджмент перетворюється на арт-хаус: всі про нього говорять, але ніхто не розуміє, як він працює.
Як це виглядає на практиці:
- Реєстр ризиків — це книга мертвих душ. Його склали два роки тому, з того часу жодного оновлення. Він лежить у шафі у відділі внутрішнього аудиту і ніхто його не відкриває. При цьому бізнес змінився, з'явилися нові продукти, нові ринки, а ризики все ще ті ж.
- Комітет з управління ризиками — це ритуал. Збираються раз на квартал, обговорюють минулі події, але ніяких рішень не приймають. Усі звіти — це опис того, що вже сталося, а не прогноз того, що може статися.
- Відповідальні призначені, але не наділені повноваженнями. Менеджер з ризиків сигналізує про проблему, але керівництво ігнорує його доповіді, бо це не входить у його KPI. Результат: ризики не усуваються.
Фін. наслідки: Бюрократична система створює ілюзію захищеності. Керівництво вважає, що ризики під контролем, тому не вживає реальних заходів. Коли криза настає — виявляється, що захисту не було. Це як мати протипожежну сигналізацію, яка не підключена до пульта, і дізнатися про це лише коли все вже згоріло.
Як це виправляє CFO:
1. Інтегрувати ризики в процес прийняття рішень. Жодне велике рішення (запуск нового продукту, вихід на новий ринок, великий контракт) не має прийматися без паспорта ризику. Цей паспорт має бути коротким (1–2 сторінки) і містити: основні ризики, їхню ймовірність, потенційний вплив на прибуток і план пом'якшення.
2. Автоматизувати моніторинг. Замість ручних звітів — налаштувати дашборди, які в реальному часі показують ключові індикатори ризику. Напр.: прострочення дебіторки, коливання курсів, зміни цін на сировину, порушення ковенантів. Це дозволяє бачити проблеми не через 2 тижні, а в момент їх виникнення.

3. Зв'язати управління ризиками з KPI. Включити показники управління ризиками в систему мотивації топ-менеджерів. Напр.: бонус за зменшення простроченої дебіторки або за успішне завершення антикризового плану. Це зробить ризик-менеджмент живою частиною роботи, а не позаштатною активністю.

Як це допомагає бізнесу: Усунення бюрократії перетворює управління ризиками з витрати часу на інструмент збільшення прибутку. Ризики перестають бути несподіванкою, вони стають керованими, що дозволяє уникнути великих втрат і забезпечити стабільність грошового потоку.

Помилка № 4: Відсутність моніторингу та кабінетне управління ризиками

Що це таке: Ризики оцінюються 1 раз при створенні системи, а потім про них забувають. Компанія реагує лише на кризові явища, але не відстежує ризики на ранніх стадіях.

Як це виглядає на практиці:

- Ризик-карта не оновлюється роками. Бізнес змінюється, з'являються нові клієнти, нові постачальники, нові технології, але реєстр ризиків залишається тим самим. Новий клієнт може бути великим, але фінансово нестабільним — і цей ризик не враховано, поки він не стане проблемою.
- Ранні сигнали ігноруються. Напр., фін. відділ бачить, що дебіторська заборгованість клієнта А почала зростати, але ніхто не б'є на сполох, бо так завжди було. Коли клієнт банкрутує — борг стає безнадійним.
- Плани дій при настанні ризику відсутні. Навіть якщо ризик ідентифіковано, немає чіткого плану, що робити, якщо він реалізується. У результаті, коли ризик матеріалізується, компанія діє хаотично, приймаючи панічні рішення.

Фін. наслідки: Відсутність моніторингу призводить до того, що компанія реагує на вже реалізований ризик, а не запобігає йому. Своєчасне виявлення проблеми могло б коштувати десятків або сотень тисяч ₴, а запізніла реакція — мільйонів.

Як це виправляє CFO:

1. Впровадити систему ключових індикаторів ризику (KRI). Це метрики, які показують, наскільки ризик наближається до критичної точки. Напр.:

- Прострочення дебіторської заборгованості > 90 днів — червоний рівень.
- Відхилення прогнозу виручки > 10% — жовтий рівень.
- Зниження цін на сировину > 15% за місяць — помаранчевий рівень.

Ці KRI мають бути налаштовані в системі управлінської звітності та видно на дашбордах.

2. Проводити регулярні перегляди ризик-карти (щокварталу). Запрошувати на ці перегляди представників різних підрозділів (виробництво, продажі, закупівлі), щоб отримати актуальну картину з поля. Ризик-карта має бути живим документом, а не музейним експонатом.

3. Навчати персонал основам ризик-менеджменту. Кожен співробітник має розуміти, що таке ризики, як їх ідентифікувати та до кого звертатися. Це дозволяє озброїти очі всієї компанії та ловити ранні сигнали.

4. Проводити шокові зустрічі з керівниками підрозділів. Запитувати: Що змінилося за останній квартал у вашому ризик-профілі? Які нові ризики ви бачите? Це дає змогу не проґавити нові тенденції.

Як це допомагає бізнесу: Моніторинг дозволяє вживати заходів на ранніх стадіях, коли вартість виправлення ще низька. Напр., якщо ви бачите, що клієнт починає прострочувати платежі, ви можете зменшити йому кредитний ліміт або вимагати передоплату до того, як утвориться великий борг. Це зберігає грошовий потік та зменшує втрати.

Як подавати ризики раді директорів: Регулярний звіт без води

Це не помилка в управлінні ризиками, а помилка в комунікації. CFO часто надають раді директорів надто детальні або надто абстрактні звіти, через що рішення не приймаються.

Як має виглядати звіт CFO для ради директорів:

1. Головна сторінка: 1 показник. 1-єдиний показник, який є компасом ризику для бізнесу.

- Приклад: Якщо компанія працює в секторі з високим борговим навантаженням — Відношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt to EBITDA). Якщо компанія має сильну валютну залежність — Відкрита валютна позиція.
- Для наочності використовуйте червоний/жовтий/зелений (RAG) індикатор.

2. Три ключові напрямки змін. Назвати три зміни, які відбуваються в ризик-профілі компанії.

- Загроза ризику: Що змінюється? Напр., коливання курсу валют може вплинути на валютний ризик.
- Розмір компанії або масштаб: Як ця зміна впливає на фінрезультати? Напр., кожне коливання на 10% може змінити EBITDA на 2 млн $.

3. Що робить CFO. Описати, які дії вживаються для управління ризиками.

- Напр.: Ми здійснили хеджування 60% валютної позиції на найближчі 6 місяців, що зменшує волатильність грошового потоку. Для решти 40% ми маємо гнучкість у ціноутворенні та плануємо переглянути умови контрактів з ключовими клієнтами.

4. Як змінюється загальний ризик компанії. Показати, чи знижується загальний ризик бізнесу.

- Показник: напр., скоригований показник ризику (можна використовувати метрику Value at Risk — VaR) у порівнянні з попереднім кварталом.

- Напр.: Загальний VaR компанії знизився з 5 млн $ до 4,2 млн $ завдяки диверсифікації клієнтської бази та зменшенню частки збиткових контрактів. Це прямий зв'язок між діями CFO та захистом капіталу.

Як це допомагає бізнесу: Такий звіт перетворює управління ризиками з абстрактної категорії на чіткий інструмент захисту вартості. Рада директорів бачить не звіт про ризики, а звіт про дії, які захищають наші гроші та відкривають нові можливості. Це підвищує довіру до CFO та дозволяє швидше приймати рішення про інвестиції, реструктуризацію або зміну стратегії.

Резюме: Золоті правила уникнення помилок

1. Не ігноруйте чорних лебедів. Якщо ризик може знищити бізнес — плануйте його, навіть якщо ймовірність здається низькою. Витратьте 1% на превентивні заходи, щоб не втратити 100% під час удару.
2. Дивіться на всю карту ризиків, а не на 1 поле. Система управління ризиками має бути збалансованою. Регулярно переглядайте всі категорії ризиків, щоб не створити нову сліпу зону.
3. Робіть ризик-менеджмент живим, а не бюрократичним. Інтегруйте ризики в процес прийняття рішень. Автоматизуйте моніторинг. Включайте ризики в KPI. Перетворіть ризик-менеджмент із обов'язку на інструмент.
4. Будьте проактивними, а не реактивними. Моніторте ризики на ранніх стадіях, використовуючи KRI та регулярні перегляди. Вживайте заходів до того, як ризик стане проблемою. Кожна ₴, витрачена на превентивний контроль, економить 5–10 ₴ на усуненні наслідків.
5. Говоріть з радою директорів простою мовою ризиків. Замість довгих звітів — чіткі показники, зміни та плани дій. Довіра до CFO будується на зрозумілій комунікації та демонстрації результатів.

Висновок:

Управління ризиками — це мистецтво уникнення типових помилок. Сильний CFO відрізняється від слабкого не тим, що він знає про всі ризики, а тим, що він регулярно перевіряє себе та свою систему на наявність цих помилок і вчасно їх виправляє. Пам'ятайте: найбільші втрати відбуваються не через незнання, а через самовпевненість та ігнорування очевидних істин. Використовуйте цей розділ як чек-ліст для самоперевірки та інструмент для побудови збалансованої, ефективної системи управління ризиками.

Глава 5. Управління готівкою, Фінансуванням та Інвестиціями

Управління грошовими потоками: від щоденних платежів до довгострокового прогнозу

Центральне питання розділу: Як системне управління грошовими потоками допомагає підприємству уникнути касових розривів, зменшити витрати на фінансування та забезпечити ресурси для зростання?

Грошовий потік — це кровоносна система бізнесу. Компанія може бути прибутковою на папері, але збанкрутувати через касовий розрив. Для CFO управління грошима — це не технічна функція, а основа для прийняття будь-яких стратегічних рішень. Як показує дослідження AFP 2025 року, 73% CFO вважають прогнозування грошових потоків найскладнішим завданням, а 62% — найвищим пріоритетом. Цей розділ — як перетворити управління грошима з реактивного процесу на проактивну стратегію, яка захищає бізнес і створює можливості для зростання.

Операційне управління грошима: Платіжний календар і контроль залишків

Що це таке і чому це важливо

Платіжний календар — це документ, який фіксує всі заплановані надходження та списання коштів на найближчі дні або тижні. Він відповідає на запитання: Скільки грошей у нас буде завтра, післязавтра і на кінець тижня? Без цього інструменту CFO керує грошима наосліп, реагуючи на проблеми, коли вони вже виникли, замість того щоб запобігати їм.

Як це виглядає на практиці:

- Кожен ранок починається з перевірки залишків на всіх рахунках (₴х, валютних, у різних банках).
- Усі платежі, заплановані на сьогодні, звіряються з прогнозом надходжень.
- Визначається, чи вистачить коштів на критичні платежі (зарплата, податки, обслуговування кредитів).
- Якщо прогнозується касовий розрив — вживаються заходи: перенесення платежів, використання овердрафту, термінове стягнення дебіторки.

Типові помилки в операційному управлінні:

1. Дані з різних систем не консолідуються. Залишки в банках — в 1 місці, дебіторка — в ERP, кредиторка — у платіжному модулі. Щоб отримати реальну картину, доводиться відкривати три вкладки та вручну зводити цифри. У результаті через 40 хвилин ви отримуєте число, яке вже застаріло на кілька годин.
2. Прогноз будується на застарілих даних. Більшість команд використовує експорти з ERP двічі на тиждень. Коли прогноз ґрунтується на даних триденної давнини, будь-яке рішення, прийняте на його основі, — це лотерея. Невелика помилка у вхідних даних посилюється протягом прогнозного горизонту, перетворюючи прогноз на історичний документ, замаскований під проекцію.
3. Відсутня автоматична категоризація рухів. Фін. служба бачить, що залишок змінився, але не розуміє чому. Це був великий платіж клієнта, несподіваний податок або виплата зарплати? Без розуміння складу руху грошовий потік залишається чорним ящиком.

Як це виправляє CFO:

1. Впроваджує автоматичну консолідацію залишків. Замість ручного збору даних — пряме API-підключення до банківських рахунків та ERP-системи. У 2026 році це вже не розкіш, а стандарт. Дослідження AFP показує, що 60% фін. лідерів називають відсутність доступу до даних головною перешкодою. Підключення дозволяє бачити реальну касову позицію в режимі, близькому до реального часу, без щоденної рутини з порталами банків.

2. Забезпечує щоденне оновлення платіжного календаря. Не раз на тиждень, а щодня зранку. Це дозволяє бачити проблеми не тоді, коли грошей уже немає, а за кілька днів до цього. Ключові платежі (зарплата, податки, обслуговування боргу) мають бути виділені кольором і мати пріоритет № 1.

3. Налаштовує автоматичну категоризацію рухів. Сучасні системи використовують ШІ для класифікації банківських операцій: оплата постачальнику, надходження від клієнта, податковий платіж. Це дозволяє фін. службі бачити не тільки скільки грошей, але й чому вони прийшли/пішли. Те, що раніше займало години ручної роботи, тепер відбувається автоматично у фоновому режимі.

4. Створює систему тригерів. Встановлює мінімальний залишок (trigger amount) — суму, нижче якої опускатися не можна без негайних дій. Якщо прогноз показує, що залишок наближається до тригера, CFO заздалегідь вживає заходів: переносить некритичні платежі, активізує роботу з дебіторкою, готує запит на овердрафт.

Як це допомагає бізнесу:

- Уникнення касових розривів. CFO бачить проблему за 3–5 днів до того, як вона стане критичною, і має час на маневр.
- Зменшення витрат на фінансування. Якщо ви бачите, що грошей не вистачає за тиждень, ви можете домовитися про овердрафт за нормальною ставкою, а не брати екстрений кредит під грабіжницькі %.
- Покращення репутації перед банками. Коли ви приходите до банку не з проблемою, а з прогнозом і планом дій, ви отримуєте кращі умови та більше довіри.

Приклад (будівельна компанія):

У будівельної компанії триває робота над 3 великими проєктами. За умовами контрактів, оплата за виконані етапи надходить через 60 днів після підписання актів приймання-передачі.
На 9-му тижні CFO бачить за допомогою 13-тижневого прогнозу, що на 14-му тижні компанія має:
- оплатити постачальникам матеріали для всіх 3 проєктів — 5 млн ₴;
- виплатити зарплату будівельникам — 2 млн ₴;
- сплатити податки — 1,5 млн ₴.
При цьому найближче надходження грошей за виконані етапи очікується лише на 17-му тижні — 6 млн ₴.
Прогноз показує, що 14-го тижня на рахунках залишиться всього 1 млн ₴, а витрати становитимуть 8,5 млн ₴. Касовий розрив — 7,5 млн ₴.
CFO не чекає, доки гроші закінчаться. Він завчасно, на 9-му тижні, звертається до банку з прогнозом і домовляється про відкриття кредитної лінії на 10 млн ₴ із пільговим періодом погашення до 18-го тижня (коли гроші вже точно надійдуть). Банк бачить чіткий план, довіряє CFO і погоджує умови.
Коли на 14-му тижні настає пік витрат, гроші вже є на рахунку. Робота на всіх 3 проєктах не зупиняється, постачальники отримують оплату вчасно, штрафів за затримки немає. На 17-му тижні надходить оплата від замовників, і компанія закриває кредитну лінію, заплативши лише % за 3 тижні користування.
Результат: завдяки прогнозу CFO уникнув касового розриву, зберіг репутацію перед постачальниками та замовниками, не заплатив штрафів і не брав екстрений кредит під високі %. Вартість завчасного рішення — мінімальна, вигода — мільйони збережених ₴.

Прогнозування грошових потоків: 13-тижневий прогноз як основний інструмент

Що це таке

13-тижневий прогноз грошових потоків — це головний інструмент управління ліквідністю. Він показує, скільки грошей буде у компанії щотижня протягом найближчих 3 місяців. На відміну від річного бюджету, він будується не на планових показниках, а на реальних даних* про надходження та списання з урахуванням строків оплат, сезонності та фактичної поведінки контрагентів.

Чому саме 13 тижнів (квартал)?

Цей горизонт дає змогу:
- Охопити повний операційний цикл бізнесу — від закупівлі до отримання оплати.
- Побачити майбутні піки податкових платежів та обслуговування боргу.
- Спланувати сезонні коливання (напр., передноворічне зростання продажів).
- Вчасно помітити проблеми з ліквідністю та вжити заходів.

Два основні методи побудови прогнозу:

1. Метод надходжень і виплат (Receipts & Disbursements). CFO створює окремі графіки прогнозованих надходжень (оплати від клієнтів, %, надходження від продажу активів) та виплат (зарплата, податки, постачальники, обслуговування кредитів). Потім ці два графіки об'єднуються з початковим залишком, і виходить прогнозний кінцевий залишок. Цей метод працює найкраще для короткострокових прогнозів і є настільки ж надійним, наскільки надійні вихідні дані. Він дає змогу бачити рух грошей у розрізі категорій і контрагентів.

2. Метод банківських даних (Bank Data Approach). CFO бере поточні банківські виписки та будує прогноз від сьогодні в майбутнє, оцінюючи очікувані зміни за категоріями (інкасо, кредитні картки, перекази, чеки, ACH-платежі). Цей метод кращий для дуже короткострокових прогнозів (на 1–7 днів) і часто використовується в системах, які пропонують самі банки.

Як будувати 13-тижневий прогноз (покроково):

Крок **1:** Визначити стартову касову позицію.

Відповісти на запитання: скільки грошей у компанії сьогодні на всіх рахунках (розрахункових, депозитних, валютних)? Оцінити, наскільки швидко ці кошти можна використати (напр., чи є обмеження на дострокове зняття з депозитів). Це точка відліку, від якої будується весь прогноз.

Крок **2:** Прогнозувати надходження (Inflows) за категоріями та строками.
- Почати з найближчих інкасацій дебіторської заборгованості. Використовувати метрику DSO (Days Sales Outstanding — середній строк оплати) для уточнення оцінок. Напр., якщо ваш DSO становить 45 днів, то оплата за відвантаженням, зробленим місяць тому, очікується приблизно через 2 тижні.
- Додати прогнозовані продажі з урахуванням їхньої ймовірності та строків оплати (напр., новий контракт, який підписали вчора, принесе гроші через 60 днів).
- Не забути про інші надходження: % за депозитами, повернення ПДВ, продаж активів.

Крок **3:** Прогнозувати списання (Outflows) за категоріями та строками.

- Почати з відомих зобов'язань: зарплата, податки, оренда, обслуговування кредитів, капітальні витрати (CAPEX) .
- Додати платежі постачальникам. Використовувати метрику DPO (Days Payable Outstanding — середній строк оплати постачальникам) для прогнозування строків.
- Визначити пріоритетність платежів: критичні (зарплата, податки, обслуговування боргу) та ті, які можна перенести у разі потреби .

Крок **4:** Розрахувати чистий грошовий потік і кінцевий залишок.

На кожен тиждень: початковий залишок + надходження - списання = кінцевий залишок. Цей залишок стає початковим для наступного тижня. Так ви бачите, коли грошей буде багато (можна інвестувати) і коли буде мало (потрібно вживати заходів) .

Крок **5:** Оновлювати прогноз щотижня (Rolling Forecast).

Прогноз має бути ковзним (rolling). Коли закінчується 1й тиждень, ви додаєте новий (14-й) тиждень, а не будуєте прогноз з 0. Так ви завжди бачите картину на 13 тижнів вперед, а дані постійно оновлюються з урахуванням фактичних надходжень і списань.

Приклад (дистриб'юторська компанія):

CFO дистриб'юторської компанії помічає, що великий платіж клієнта запланований на той самий тиждень, коли мають відбутися квартальний податковий платіж і погашення кредиту. Навіть якщо клієнт заплатить вчасно, рівень оборотного капіталу наблизиться до ковенантного порогу, встановленого банком. Щоб уникнути ризику, CFO зв'язується з 3 постачальниками, яким мають бути платежі того ж тижня, і домовляється про розстрочку на два місяці. Він також заздалегідь організовує короткострокову кредитну лінію, щоб мати додатковий захист. Завдяки прогнозу він побачив проблему за кілька тижнів, а не коли баланс уже впав нижче допустимого рівня.

Як ШІ змінює прогнозування в 2026 році:

У 2026 році ШІ став невід'ємною частиною прогнозування грошових потоків. Сучасні системи використовують машинне навчання для автоматичної категоризації транзакцій, виявлення аномалій (аномальний платіж або затримка надходження) та прогнозування на основі історичних даних. CFO більше не гадає, коли клієнт заплатить — система аналізує його попередню поведінку та дає прогноз з точністю до кількох днів.

Приклад: Oracle Predictive Cash Forecasting використовує AutoPredict (машинне навчання) для прогнозування майбутніх грошових потоків та IPM Insights для виявлення аномалій. Treasury-менеджер може вибрати різні методи для різних компонентів: для одних — історичні тренди, для інших — драйвер-орієнтоване прогнозування (напр., прив'язка до виручки або кількості працівників), для третіх — ШІ. Це дозволяє будувати гібридні моделі, які дають точність, недосяжну для ручних методів.

Робота з банками та оптимізація залишків

Як вибрати банк-партнера:

Для великого підприємства вибір банку — це не про дешевше обслуговування, а про партнерство, яке дозволяє ефективно управляти грошима.

Ключові критерії:

1. Наявність API-доступу до даних. Банк має надавати можливість автоматичного вивантаження даних про залишки та рухи в реальному часі. Без цього ви будете вічно вручну зводити залишки та будувати прогнози на застарілих даних.
2. Гнучкість умов кредитування. Чи готовий банк надавати овердрафт, кредитні лінії, факторинг? Які ставки та комісії? Чи є можливість реструктуризації в разі потреби?
3. Сервіс та оперативність. Як швидко банк реагує на запити? Чи є виділений менеджер? Чи проводить банк щоквартальні зустрічі для огляду фін. стану компанії?
4. Розуміння бізнесу. Чи розуміє банк специфіку вашої галузі? Чи готовий він адаптувати умови під ваш бізнес-цикл?
5. Надійність. У 2026 році, з огляду на геополітичну ситуацію, надійність банку (рейтинг, розмір капіталу, державна підтримка) стає критичним фактором .

GIAS у контексті роботи з банками:

GIAS вимагає, щоб система управління ризиками підприємства враховувала ризики концентрації — у тому числі концентрацію банківських рахунків в 1 банку.

- Реальна проблема, яку вирішує дотримання GIAS: Якщо всі гроші компанії зберігаються в 1 банку, а цей банк потрапляє під санкції або втрачає ліквідність — компанія залишається без доступу до коштів. Це може зупинити бізнес за 1 день.

- Що втрачає підприємство, якщо ігнорує GIAS: Якщо внутрішній аудит не оцінює ризик концентрації банківських рахунків, компанія може опинитися в ситуації, коли її кошти заморожені, а вона не може платити зарплату, податки та постачальникам. Це прямий шлях до банкрутства, якому можна було запобігти диверсифікацією рахунків.
- Як аудитор перевіряє корисність, а не формальність: Аудитор не просто дивиться, чи є гроші в банку. Він перевіряє, чи розподілені кошти між кількома банками, чи є резервні рахунки, чи проаналізовано фін. стійкість банків-партнерів. Він запитує: Якщо ваш основний банк завтра припинить роботу, скільки днів ви зможете працювати? Таким чином, аудитор перевіряє, чи є система управління банківськими ризиками живим інструментом, а не формальним документом.

Як оптимізувати банківські залишки:

1. Консолідація рахунків. Якщо у вас десятки рахунків у різних банках — витрачаєте час і гроші на їх обслуговування, а гроші лежать мертвим вантажем. CFO має регулярно переглядати структуру рахунків і закривати ті, які не використовуються активно.

2. Кеш-пулінг (Cash Pooling). Це механізм, який дозволяє консолідувати залишки на рахунках різних юридичних осіб групи в 1 пул. Це дає змогу:

- Ефективно використовувати надлишкову ліквідність 1 компанії для покриття касового розриву іншої, уникаючи зовнішніх кредитів.
- Зменшити % витрати та збільшити дохідність від розміщення вільних коштів.

3. Інвестування тимчасово вільних коштів. Якщо прогноз показує, що найближчими 3–6 місяцями гроші не знадобляться, їх варто розмістити в короткострокові інструменти: депозити, ОВДП, корпоративні облігації з високим рейтингом. Це приносить додатковий дохід, а не дозволяє грошам працювати на інфляцію.

4. Автоматизація платежів. Використання системи банк-клієнт з автоматичним формуванням платіжних доручень на основі платіжного календаря. Це зменшує ризик помилок і економить час фін. служби.

Довгострокове прогнозування та стратегічне планування

13-тижневий прогноз — це операційний інструмент. Але CFO має також бачити картину на рік-три вперед. Це потрібно для:

- Планування капітальних інвестицій. Коли можна купувати нове обладнання, а коли краще почекати? Прогноз показує, чи вистачить грошей на CAPEX без шкоди для операційної діяльності.
- Оцінки здатності обслуговувати борг. Чи вистачить грошей на виплату % і тіла кредиту? Якщо ні — потрібно завчасно домовлятися про реструктуризацію.
- Оцінки можливостей для M&A. Якщо ви плануєте придбання, довгостроковий прогноз покаже, чи зможете ви профінансувати угоду без шкоди для основного бізнесу.

Як будується довгостроковий прогноз:

Він будується на основі тих самих даних, що й короткостроковий, але з меншою деталізацією (помісячно або поквартально) та з більшою кількістю припущень (напр., про зростання ринку, інфляцію, курс валют). Для довгострокових прогнозів часто використовуються статистичні методи: ковзні середні, регресійний аналіз, симуляції Монте-Карло. Вони дозволяють виявити зв'язок між історичними трендами та майбутніми грошовими потоками.

Приклад (виробник садової техніки):

Компанія зазвичай збільшує запаси в IV та I кварталах, готуючись до літнього попиту. У I кварталі оборотний капітал заморожений у сировині та зарплаті, але до початку III кварталу очікується надходження $800 000 дебіторської заборгованості та утворення надлишку грошей. CFO рекомендує раді директорів перенести заплановане придбання на III квартал, щоб мінімізувати потребу в кредитах для поглинання. Це рішення ґрунтується на довгостроковому прогнозі, який показує, коли гроші будуть доступні.

Резюме: Золоті правила управління грошовими потоками

1. Щоденний контроль — основа. Кожен ранок починайте з перевірки залишків і платіжного календаря. Це дозволяє бачити проблеми до того, як вони стануть критичними.
2. 13-тижневий прогноз — ваш головний інструмент. Він дає змогу бачити картину на квартал вперед і вчасно готуватися до касових розривів. Оновлюйте його щотижня, використовуючи актуальні дані з ERP та банківських систем.
3. Автоматизуйте збір даних. У 2026 році ручний збір даних — це застаріла практика, яка коштує компанії часу та грошей. Використовуйте API-підключення до банків та ERP, щоб бачити реальну картину в режимі реального часу.

4. Оптимізуйте робочий капітал. Прискорюйте збір дебіторки (стимулюйте передоплати, використовуйте факторинг), уповільнюйте оплату кредиторки (переглядайте умови з постачальниками), мінімізуйте запаси (використовуйте JIT-системи).
5. Диверсифікуйте банки. Не тримайте всі гроші в 1 банку. Це захищає від ризику замороження рахунків через санкції або банкрутство банку. Дотримання GIAS вимагає оцінки цього ризику.
6. Використовуйте ШІ для прогнозування. Машинне навчання автоматично категоризує транзакції, виявляє аномалії та прогнозує майбутні надходження з точністю, недосяжною для ручних методів.
7. Завчасно домовляйтеся з банками. Якщо прогноз показує майбутній касовий розрив — звертайтеся до банку заздалегідь, поки ви маєте переговорну позицію, а не тоді, коли грошей уже немає.

Висновок:

Управління грошовими потоками — це не про як не залишитися без грошей. Це про те, як перетворити управління ліквідністю на стратегічну перевагу. Компанія, яка бачить свої гроші в режимі реального часу, може:

- Уникати дорогого екстреного фінансування (економія на %).
- Інвестувати тимчасово вільні кошти (додатковий дохід).
- Своєчасно планувати капітальні інвестиції (зростання бізнесу).
- Приймати обґрунтовані рішення про M&A (стратегічний розвиток).
- Будувати довіру з банками та інвесторами (кращі умови фінансування).

Пам'ятайте: найбільші втрати відбуваються не через те, що грошей немає, а через те, що про їхню відсутність дізнаються занадто пізно. 13-тижневий прогноз — це ваш інструмент, щоб бачити майбутнє, а не констатувати минуле.

Робочий капітал: управління дебіторкою, запасами, кредиторкою

Центральне питання розділу: Як ефективне управління робочим капіталом допомагає підприємству вивільнити гроші, зменшити потребу в кредитах та підвищити рентабельність?

Робочий капітал — це гроші, які компанія використовує для повсякденної діяльності. Він вкладений у запаси, дебіторську заборгованість і висить між моментом оплати постачальникам і моментом отримання грошей від покупців. Чим довший цей цикл, тим більше грошей заморожено і тим більше компанія залежить від зовнішнього фінансування. Для CFO управління робочим капіталом — це постійний пошук балансу: мати достатньо ресурсів для роботи, але не тримати зайвих грошей у мертвих активах.

Цикл оборотного капіталу (Cash Conversion Cycle — CCC)

Що це таке і чому це важливо

Цикл оборотного капіталу (CCC) — це ключовий показник, який показує, скільки днів потрібно компанії, щоб перетворити свої інвестиції в запаси та інші ресурси на грошові надходження від продажів. Вимірюється в днях і розраховується за формулою:

CCC = DIO (Days Inventory Outstanding) + DSO (Days Sales Outstanding) — DPO (Days Payable Outstanding)

Розшифруємо:

- DIO (Дні запасу) — скільки днів у середньому товар лежить на складі, перш ніж його продадуть.
- DSO (Дні дебіторки) — скільки днів у середньому покупці платять за товар після відвантаження.
- DPO (Дні кредиторки) — скільки днів у середньому компанія платить своїм постачальникам після отримання товару.

Приклад: Якщо DIO = 45 днів, DSO = 30 днів, а DPO = 20 днів, то CCC = 45 + 30 - 20 = 55 днів. Це означає, що компанія має фінансувати свої запаси та дебіторку протягом 55 днів, перш ніж отримає гроші від покупців.

Чим менший CCC, тим краще. Від'ємний CCC (коли DPO більше, ніж DIO + DSO) — ідеальна ситуація, коли компанія отримує гроші від покупців до того, як має заплатити постачальникам. Це класична модель супермаркетів або компаній, які працюють з передоплатою.

Як CCC впливає на прибуток:

- Чим довший цикл, тим більше грошей заморожено в оборотних активах. Компанія вимушена брати кредити для покриття касових розривів — це прямі % витрати, які зменшують чистий прибуток.
- Чим коротший цикл, тим менше потреби в кредитах, тим нижчі фін. витрати, тим вищий чистий прибуток. Крім того, вивільнені гроші можна інвестувати в розвиток, а не витрачати на обслуговування боргів.

Управління дебіторською заборгованістю

Дебіторська заборгованість — це гроші, які покупці винні компанії за відвантажений товар або надані послуги. Вона виникає, коли компанія продає в кредит. Управління дебіторкою — це процес, який забезпечує своєчасне надходження цих грошей.

Чому це важливо для бізнесу:
- Гроші в дебіторці — це гроші, які не працюють на компанію. Вони не приносять доходу, але компанія вже сплатила за них податки, зарплату, логістику.
- Прострочена дебіторка — це прямі збитки. Якщо клієнт не заплатив, компанія втрачає і товар, і гроші.
- Чим довший період інкасації (DSO), тим більше грошей заморожено і тим більше компанія залежить від кредитів.
GIAS у контексті дебіторки:
Внутрішній аудит, згідно з GIAS, оцінює, чи система управління дебіторкою є ефективною, а не просто формальною.
- Реальна проблема, яку вирішує дотримання GIAS: Якщо в компанії відсутній чіткий регламент роботи з дебіторкою, можливі зловживання (напр., надання кредитів своїм клієнтам на пільгових умовах), накопичення безнадійної заборгованості та списання збитків. GIAS допомагає виявити ці ризики до того, як вони стануть критичними.
- Що втрачає підприємство, якщо ігнорує GIAS: Якщо внутрішній аудит не перевіряє систему управління дебіторкою, компанія може втратити контроль над своїми грошима. Прострочена дебіторка накопичується, резерви сумнівних боргів ростуть, а грошовий потік пересихає. Це прямий шлях до касових розривів і необхідності брати дорогі кредити.
- Як аудитор перевіряє корисність, а не формальність: Аудитор не просто перевіряє, чи є договори з покупцями. Він оцінює, чи працює кредитна політика: чи перевіряється платоспроможність нових клієнтів, чи є система моніторингу прострочень, чи виконуються регламенти роботи з проблемною заборгованістю, чи створюються резерви сумнівних боргів згідно з МСФЗ. Він запитує: Як часто ви переглядаєте кредитні ліміти клієнтів? Що ви робите, коли клієнт прострочує платіж? Чи є у вас система автоматичних нагадувань про прострочення? Таким чином, аудитор перевіряє, чи є система управління дебіторкою живим інструментом, а не формальним документом.
<u>Основні інструменти управління дебіторкою</u>:
1. Кредитна політика
Це документ, який визначає, на яких умовах компанія надає відстрочку платежу покупцям. Він має містити:
- Критерії відбору покупців: Яким клієнтам можна надавати кредит, а яким — тільки за передоплатою.
- Кредитні ліміти: Максимальна сума заборгованості для кожного клієнта.
- Строки оплати: Скільки днів відстрочки надається (стандартно 30, 60 або 90 днів).
- Знижки за дострокову оплату: Напр., знижка 2% при оплаті протягом 10 днів замість стандартних 30 днів (термін 2/10 net 30).
- Санкції за прострочення: Штрафи, пені, призупинення поставок.
Як це допомагає бізнесу: Чітка кредитна політика дозволяє зменшити ризик неплатежів, прискорити надходження грошей і зменшити DSO.
2. Моніторинг дебіторки (DSO та Aging Report)
Два ключові інструменти контролю:
- DSO (Days Sales Outstanding): Показує середню кількість днів, необхідних для збору оплат.
Розраховується як (Дебіторка / Виручка) × Кількість днів у періоді.
Якщо дебіторка 5 млн ₴, а виручка за місяць — 10 млн ₴, то DSO = (5 / 10) × 30 = 15 днів.
- Aging Report (Звіт про старіння дебіторки): Таблиця, яка показує заборгованість у розрізі строків прострочення: 0–30 днів, 31–60 днів, 61–90 днів, понад 90 днів. Це дозволяє бачити, які клієнти платять вчасно, а які накопичують проблемну заборгованість.
Дії при простроченні:
- 1–7 днів прострочення: Автоматичне нагадування (e-mail, SMS).
- 8–14 днів: Телефонний дзвінок від менеджера з продажів.
- 15–30 днів: Офіційний лист-попередження про призупинення поставок.
- 31–60 днів: Призупинення поставок, передача справи в юр. відділ.
- Понад 60 днів: Судовий позов, списання безнадійної заборгованості.
Як це допомагає бізнесу: Системний моніторинг дозволяє вчасно виявляти проблемних клієнтів і вживати заходів до того, як заборгованість стане безнадійною. Чим швидше ви реагуєте, тим більше шансів отримати гроші без судових витрат.
3. Факторинг
Факторинг — це продаж дебіторської заборгованості банку або факторинговій компанії. Вона виплачує вам 80–90% суми боргу відразу, а решту (за вирахуванням комісії) — після того, як покупець заплатить.

Коли варто використовувати факторинг:
- Коли вам терміново потрібні гроші, а покупець не платить.
- Коли DSO надто довгий, і ви не можете чекати.
- Коли ви хочете передати ризик неплатежу факторинговій компанії (безрегресний факторинг).

Ціна факторингу: Комісія зазвичай становить 1–3% від суми боргу + % за користування грошима. Це дорожче за банківський кредит, але часто швидше і без застави.

Управління запасами

Запаси — це товари, сировина, матеріали, незавершене виробництво, які компанія тримає для продажу або використання у виробництві. Вони є найбільш важкою частиною оборотних активів, тому що в них заморожені гроші, які не приносять доходу, поки товар не продано.

Чому це важливо для бізнесу:
- Надмірні запаси: Заморожують гроші, збільшують витрати на зберігання, страхуються, псуються. Дослідження показують, що компанії часто тримають на 20–30% більше запасів, ніж потрібно.
- Недостатні запаси: Призводять до втрати продажів (out-of-stock), втрати клієнтів і репутації. У деяких галузях (напр., роздрібна торгівля) 5% втрачених продажів через відсутність товару можуть зменшити прибуток на 20% через втрату маржі та клієнтської лояльності.

Як це впливає на прибуток: Оптимальний рівень запасів — це баланс між витратами на зберігання та ризиком втрати продажів. Кожен день, який товар лежить на складі, коштує грошей (оренда складу, зарплата персоналу, страхування, псування, інфляція). Чим швидше ви обертаєте запаси, тим більше грошей вивільняється для інвестицій.

Основні моделі управління запасами:

1. EOQ (Economic Order Quantity — економічний розмір замовлення)

EOQ — це формула, яка визначає оптимальний розмір замовлення, який мінімізує сукупні витрати на закупівлю та зберігання запасів.

Формула: $EOQ = \sqrt{(2DS / H)}$
- D = річний попит у одиницях
- S = вартість 1 замовлення (логістика, оформлення)
- H = вартість зберігання 1 одиниці за рік

Приклад: Якщо компанія продає 12 000 одиниць на рік, кожне замовлення коштує 500 ₴, а зберігання 1 одиниці — 10 ₴ за рік, то $EOQ = \sqrt{(2 \times 12\,000 \times 500 / 10)} = \sqrt{1\,200\,000} \approx 1\,095$ одиниць. Це означає, що компанія має замовляти приблизно 1 100 одиниць кожного разу, щоб мінімізувати витрати.

Чим замінити цю формулу на практиці:

Крок **1.** Визначаємо залізобетонний мінімум (Точка замовлення)

Завод споживає 2 т борошна на день. Млин везе замовлення 3 дні. + 1 день закладаємо на форс-мажор (пробки, черги на розвантаженні).

Разом: 2 т × 4 дні = 8 т.

Це тригер: як тільки на складі залишилося 8 т борошна, закупник зобов'язаний натиснути кнопку і відправити замовлення. Менше не можна, бо завод зупиниться.

Крок **2.** Визначаємо максимум (Скільки замовляти)

Тут працюють лише три реальні обмеження, а не математичні корені:

Фінанси: скільки вільних грошей CFO дозволяє заморозити в борошні без касових розривів.

Склад: скільки фізично влазить у силоси чи на палети.

Технологія: термін придатності. Борошно не може лежати пів року, воно злежиться і зіпсується.

Крок **3.** Порівняння логістики та ціни

Закупник бере ціну 1 повної фури (20 т) і порівнює з доставкою половини машини (10 т). Привезти 20 т за 1 раз по логістиці завжди дешевше, ніж ганяти дві машини по 10 т. Якщо склад вміщує і гроші є — замовляють повну фуру.

Резюме:

На практиці розмір партії — це завжди компроміс між місткістю складу, грошима в оборотці та місткістю 1 вантажівки постачальника. Розрахунок ведеться від зворотного: ми визначаємо мінімальний критичний залишок, щоб не зупинити печі, а замовляємо стільки, скільки вигідно привезти 1 транспортом без переплати за порожні кілометри.

2. JIT (Just-in-Time — точно в строк)

Це система, при якій запаси постачаються безпосередньо перед використанням у виробництві або продажем. Мета — мінімізувати запаси до 0. Використовується в автомобільній промисловості (Toyota) та роздрібній торгівлі.

Переваги: Мінімізація витрат на зберігання, зменшення замороженого капіталу.

Ризики: Висока залежність від постачальників, будь-яка затримка зупиняє виробництво або призводить до втрати продажів.

3. ABC-аналіз

Це метод класифікації запасів за їхньою важливістю для бізнесу:

- A-категорія (20% асортименту, 80% вартості): Найцінніші товари, які потребують найсуворішого контролю. Для них мають бути точні прогнози, високий рівень сервісу (швидке постачання, страхування запасів), регулярний моніторинг.
- B-категорія (30% асортименту, 15% вартості): Товари середньої важливості. Контроль — стандартний, періодичний перегляд.
- C-категорія (50% асортименту, 5% вартості): Найменш цінні товари. Мінімальний контроль, можливе замовлення великими партіями для економії на логістиці.

Як це допомагає бізнесу: ABC-аналіз дозволяє сконцентрувати зусилля на тому, що дійсно важливо. Замість того щоб однаково контролювати всі позиції, ви приділяєте 80% уваги 20% товарів, які приносять 80% прибутку. Це значно підвищує ефективність без додаткових витрат.

Управління кредиторською заборгованістю

Кредиторська заборгованість — це гроші, які компанія винна своїм постачальникам за отримані товари або послуги. Управління кредиторкою — це процес, який забезпечує оптимальний баланс між своєчасністю оплат і збереженням грошових потоків.

Чому це важливо для бізнесу:

- Кредиторка — це безкоштовне джерело фінансування. Чим довше ви можете затримувати оплату постачальникам, тим більше грошей залишається в обороті.
- Але занадто довга затримка може зіпсувати відносини з постачальниками, призвести до погіршення умов (ціни, відстрочки) або навіть до припинення поставок.

Основні інструменти управління кредиторкою:

1. Оптимізація DPO (Days Payable Outstanding)

DPO показує, скільки днів у середньому компанія платить своїм постачальникам. Розраховується як:

(Кредиторка / Собівартість продажів) × Кількість днів у періоді.

Як збільшити DPO: Переглянути умови контракту, вибити більшу відстрочку за рахунок обсягів, або запустити реверсивний факторинг. Це коли банк платить вашому постачальнику відразу, а ви повертаєте гроші банку через 60 або 90 днів. Постачальник задоволений, бо при грошах, а ваше DPO легально зростає.

Рішення через реверсивний факторинг:

CFO Свіжого Хліба йде до банку-партнера і укладає тристоронню угоду між банком, заводом та млином.

Схема працює так:

1. Млин відвантажує партію борошна Свіжому Хлібу і виставляє інвойс.
2. Свіжий Хліб у спеціальній електронній системі підтверджує банку, що товар прийнято і борг визнано.
3. Банк на наступний же день виплачує млину 100% суми за цим інвойсом (за вирахуванням своєї мінімальної комісії). Млин щасливий, бо отримав гроші на 1-й день замість 14-го.
4. Свіжий Хліб за договором із банком отримує легальну відстрочку і платить банку повну суму інвойсу аж на 60-й день.

Результат для показників: Постачальник закрив свою потребу в грошах миттєво. А Свіжий Хліб збільшив свій строк оплати з 14 до 60 днів. Показник DPO зріс у 4 рази, оборотний капітал вивільнився, касовий розрив ліквідовано без залучення класичних дорогих кредитів.

2. Знижки за дострокову оплату

Багато постачальників пропонують знижки за оплату раніше встановленого строку. Напр., умова 3/10 net 30 означає, що ви отримуєте знижку 3%, якщо платите протягом 10 днів замість стандартних 30.

Економічний сенс: Знижка 3% за 20 днів дострокової оплати — це річна дохідність приблизно 55% (якщо інвестувати ці гроші замість дострокової оплати). Тому, як правило, вигідніше брати знижку і платити раніше, ніж користуватися повною відстрочкою, якщо ви не можете отримати таку ж дохідність від альтернативних інвестицій.

Розрахунок:

Економічна вигода від знижки розраховується за формулою:

(Знижка / (100% - Знижка)) × (365 / (Кількість днів відстрочки - Кількість днів для знижки)).

Приклад: 3/10 net 30: (3/97) × (365/20) ≈ 56.4% річних. Це означає, що якщо ви не берете знижку, ви фактично берете кредит під 56.4% річних. Якщо у вас немає альтернативи з меншою ставкою — беріть знижку.

3. Сегментація постачальників за стратегічною важливістю

Як і з клієнтами, постачальників варто ділити на категорії:
- Стратегічні: Унікальні або критично важливі постачальники. З ними варто бути максимально гнучкими, оплачувати вчасно, щоб зберегти відносини. Часто вигідно платити їм навіть достроково, щоб отримати кращі ціни або пріоритет у дефіциті.
- Стандартні: Постачальники звичайних товарів, яких легко замінити. Тут можна домовлятися про довші відстрочки та жорсткіші умови.
- Другорядні: Незначні постачальники. Оплата залишається на останній момент, використовується максимальна відстрочка.

Як це допомагає бізнесу: Стратегічне управління кредиторкою дозволяє збільшити DPO, зменшити потребу в кредитах, але при цьому не втратити ключових постачальників. Це безкоштовне фінансування бізнесу.

Взаємозв'язок компонентів: як вони працюють разом

Робочий капітал — це система, де всі три компоненти (дебіторка, запаси, кредиторка) взаємопов'язані. Зміна 1 впливає на інші.

Приклад (дистриб'юторська компанія):
- Ситуація: Компанія вирішує збільшити запаси перед сезонним піком, щоб не втратити продажі. Вона закуповує на 30% більше товару.
- Наслідок: DIO (Days Sales Outstanding) зростає, що збільшує CCC (Cash Conversion Cycle). Гроші заморожені в запасах.
- Дія CFO: Щоб компенсувати, він домовляється з постачальниками про збільшення DPO (Days Payable Outstanding) (довшу відстрочку) або активізує роботу з дебіторкою (зменшує DSO (Days Sales Outstanding)), щоб вивільнити гроші.
- Результат: CCC залишається на тому ж рівні, незважаючи на збільшення запасів.

Управління робочим капіталом — це постійний пошук балансу:
- Занадто малі запаси = ризик втрати продажів.
- Занадто великі запаси = заморожені гроші.
- Занадто жорстка кредитна політика = втрата клієнтів.
- Занадто м'яка кредитна політика = ризик неплатежів.
- Занадто довга кредиторка = ризик втрати постачальників.
- Занадто коротка кредиторка = надмірні витрати на фінансування.

Завдання CFO: Знайти оптимальний баланс, при якому бізнес має достатньо ліквідності для роботи, але не тримає зайвих грошей у мертвих активах.

Як CFO постійно покращує управління робочим капіталом

1. Вимірюйте та моніторте ключові показники

Щомісяця відстежуйте:
- CCC (Cash Conversion Cycle) — загальний показник.
- DSO (Days Sales Outstanding) — ефективність збору дебіторки.
- DIO (Days Inventory Outstanding) — ефективність управління запасами.
- DPO (Days Payable Outstanding) — ефективність управління кредиторкою.

Порівнюйте з попередніми періодами, з плановими показниками, з конкурентами (бенчмаркінг).

2. Використовуйте систему KRI (Key Risk Indicators)

Налаштуйте тригери, які сигналізують про проблеми:
- DSO зріс на 10% порівняно з попереднім місяцем — жовтий рівень.
- Прострочена дебіторка понад 60 днів перевищила 5% загальної дебіторки — червоний рівень.
- Оборотність запасів (Turnover) впала на 15% — жовтий рівень.

3. Проводьте регулярні перегляди

Щокварталу проводьте зустрічі з керівниками підрозділів (відділ продажів, закупівель, логістики), щоб переглянути політики та плани дій. Залучайте до цього процесу внутрішній аудит.

4. Впроваджуйте автоматизацію

Використовуйте ERP-системи для автоматичного розрахунку DSO, DIO, DPO та Aging Report. Налаштуйте автоматичні нагадування для клієнтів про прострочення платежів.

Приклад (компанія з виробництва харчових продуктів):

CFO компанії помітив зростання DSO з 35 до 42 днів. Виявилося, що 1 з великих клієнтів затримує платежі на 15–20 днів, посилаючись на технічні проблеми. CFO ініціював зустріч з керівником відділу продажів, переглянув кредитний ліміт цього клієнта та встановив жорсткіше правило: для клієнтів з простроченням

понад 15 днів — призупинення поставок. За 3 місяці DSO повернувся до 35 днів, а грошовий потік покращився на 5 млн ₴.

Як це допомагає бізнесу: Постійний моніторинг і своєчасні дії дозволяють підтримувати робочий капітал на оптимальному рівні, зменшуючи потребу в кредитах і підвищуючи рентабельність.

Резюме: Золоті правила управління робочим капіталом

1. Вимірюйте CCC (Cash Conversion Cycle). Якщо ви не вимірюєте цикл оборотного капіталу, ви не можете ним управляти. Розраховуйте DSO, DIO, DPO щомісяця.
2. Скорочуйте DSO (Days Sales Outstanding). Активізуйте збір дебіторки, використовуйте факторинг, впроваджуйте знижки за дострокову оплату. Кожен день скорочення DSO — це вивільнені гроші.
3. Оптимізуйте запаси. Використовуйте ABC-аналіз, EOQ, JIT, виключайте зайві позиції, які не обертаються.
4. Збільшуйте DPO (Days Payable Outstanding). Переглядайте умови з постачальниками, використовуйте довші відстрочки, але не за рахунок відносин із ключовими постачальниками.
5. Автоматизуйте моніторинг. Налаштуйте дашборди з ключовими показниками, використовуйте автоматичні нагадування для клієнтів і постачальників.
6. Інтегруйте управління робочим капіталом у бізнес-процеси. Залучайте відділи продажів, закупівель, логістики до процесу. Включайте показники DSO та DIO в їхні KPI.
7. Регулярно переглядайте політики. Ринок змінюється, клієнти та постачальники теж. Політики мають оновлюватися з урахуванням нових реалій.

Висновок:

Управління робочим капіталом — це не про як зменшити запаси або як прискорити збір грошей. Це про системний підхід, який перетворює робочий капітал з болота на джерело фінансування. Компанія, яка ефективно управляє дебіторкою, запасами та кредиторкою:

- Має більше вільних грошей для інвестицій та розвитку.
- Менше залежить від дорогого банківського фінансування.
- Може швидше реагувати на зміни ринку.
- Має вищу рентабельність капіталу (ROE) за рахунок зменшення фін. витрат.

Для CFO це постійна робота: моніторити показники, виявляти проблеми, вживати заходів. Пам'ятайте: кожен день, який ваші гроші заморожені в запасах або дебіторці, — це втрачений прибуток і ризик касового розриву.

Джерела фінансування: банки, облігації, акціонерний капітал, гранти

Центральне питання розділу: Як вибір правильного джерела фінансування допомагає підприємству зменшити вартість капіталу, зберегти контроль та забезпечити стабільний розвиток?

Бізнес не може зростати без грошей. Але гроші бувають різні: дешеві та дорогі, короткі та довгі, з втратою контролю та без. Завдання CFO — знати всі джерела, розуміти їхню реальну вартість і вміти обирати найкраще для конкретної ситуації. Ми розглянемо всі доступні джерела фінансування, їхні переваги, ризики та практичні алгоритми вибору.

Банківське кредитування: класика, яка працює завжди

Банківський кредит — це гроші, які банк надає компанії на визначений строк під %, з поверненням основної суми боргу. Це найпоширеніше джерело фінансування для більшості бізнесів, особливо середніх і великих.

Три основні форми банківського кредитування:

1. Кредитна лінія (Credit Line)

Банк надає компанії доступ до коштів у межах встановленого ліміту. Компанія може брати гроші частинами в міру потреби та повертати їх, коли з'являться вільні кошти. % нараховуються тільки на фактичний залишок заборгованості.

- Коли використовувати: Для покриття сезонних касових розривів, фінансування оборотного капіталу.
- Термін: Зазвичай 1–2 роки з можливістю пролонгації.
- Забезпечення: Застава оборотних активів (запаси, дебіторка), нерухомість або обладнання.
- Вартість: 12–25% річних у ₴ (залежно від ризику, застави, історії).

2. Овердрафт (Overdraft)

Овердрафт — це короткостроковий кредит, який дозволяє компанії витрачати більше грошей, ніж є на рахунку, до певного ліміту. % нараховуються на суму перевищення за кожен день.

- Коли використовувати: Для покриття короткострокових касових розривів (напр., затримка оплати від клієнта на 5–7 днів).
- Термін: Зазвичай до 1 року з щомісячним переглядом.
- Забезпечення: Зазвичай не вимагається, ліміт визначається на основі кредитної історії та оборотів.

- Вартість: 15–30% річних (дорожче за кредитну лінію через короткий строк та відсутність застави).

3. Банківська гарантія (Bank Guarantee)

Банк бере на себе зобов'язання сплатити певну суму 3й стороні, якщо компанія не виконає своїх зобов'язань. Це не кредит — банк не дає грошей компанії, а виступає поручителем. Використовується для тендерів, контрактів, митних платежів.

- Коли використовувати: Для участі в державних тендерах, забезпечення виконання контрактів, гарантії перед митницею.
- Термін: На строк дії контракту або зобов'язання.
- Забезпечення: Компанія має надати банку заставу або депозит у розмірі 50–100% суми гарантії.
- Вартість: Комісія 0.5–3% від суми гарантії за рік (не %, а плата за послугу).

Як CFO обирає форму кредитування:

Потреба	Що обрати	Чому
Потрібні гроші на кілька місяців для закупівлі сировини	Кредитна лінія	Можна брати частинами, платити тільки за використане
Завтра потрібно заплатити податки, а гроші надійдуть через 3 дні	Овердрафт	Швидко, не треба оформлювати додаткові документи
Потрібно взяти участь у тендері на 10 млн ₴	Банківська гарантія	Гроші не заморожуються, тільки комісія
Потрібно інвестувати в нове обладнання на 5 років	Інвестиційний кредит	Довгий строк, низька ставка, під заставу обладнання

Поради CFO:

1. Не тримайте всі кредити в 1 банку. Якщо банк потрапляє під санкції або втрачає ліквідність — ви втрачаєте доступ до грошей. Диверсифікуйте кредиторів: 30% в банку А, 30% в банку Б, 40% через облігації або інші інструменти.
2. Завчасно домовляйтеся про кредитні лінії. Не чекайте, поки грошей не стане. Коли ви просите кредит у кризовий момент — ставки вищі, вимоги жорсткіші, шансів менше. Домовляйтеся про кредитну лінію, коли бізнес стабільний.
3. Читайте дрібний шрифт. Ковенанти, штрафи за дострокове погашення, вимоги до фінпоказників, комісії за невикористання ліміту. Усе це збільшує реальну вартість кредиту.

Облігації: боргові цінні папери для великих гравців

Облігація — це борговий цінний папір, який компанія випускає для залучення коштів від інвесторів. Компанія позичає гроші у великої кількості інвесторів, зобов'язуючись виплачувати % (купон) і повернути номінальну вартість у визначений строк.

Коли варто розглядати облігації:

- Компанія велика (від 500 млн ₴ виручки) з прозорою звітністю та позитивною кредитною історією.
- Потрібні гроші на довгий строк (3–5 років) для розвитку, рефінансування боргів або M&A.
- Компанія хоче диверсифікувати джерела фінансування та знизити залежність від банків.

Як працює розміщення облігацій:

1. Компанія готує проспект емісії (звітність, бізнес-план, мета залучення, умови випуску).
2. Залучає андеррайтера (інвестиційний банк), який допомагає з розміщенням та знаходить інвесторів.
3. Проводиться road show — презентація для потенційних інвесторів.
4. Облігації розміщуються на біржі, інвестори купують їх.
5. Компанія отримує гроші, виплачує купони (зазвичай щоквартально або щопівріччо), і погашає облігації в кінці строку.

Переваги облігацій перед банківськими кредитами:

1. Довший строк. Банки рідко дають кредити на 5–10 років. Облігації дозволяють залучати гроші на 5–7 років.
2. Нижча вартість. Купонна ставка зазвичай нижча за банківські %, особливо для великих надійних компаній.
3. Диверсифікація. Ви залучаєте гроші від сотень інвесторів, а не від 1 банку. Ризик відмови або зміни умов — нижчий.
4. Не потрібна застава. Облігації можуть бути беззаставними (залежно від рейтингу компанії).

Недоліки облігацій:

1. Високі вимоги до прозорості. Інвестори хочуть бачити звітність, аудит, плани розвитку. Якщо ви не готові відкриватися — це не ваш інструмент.
2. Витрати на розміщення. Андеррайтинг, юр. супровід, рейтинг, реєстрація — 1–3% від суми залучення. Для невеликих компаній це може бути невигідно.

3. Репутаційні ризики. Якщо ви не виплачуєте купони або не погашаєте облігації — це публічний дефолт, який знищує репутацію і закриває доступ до ринку на роки.
4. Складність у кризу. Коли ринки падають — розмістити облігації майже неможливо або дуже дорого.
Облігації в Україні 2026:
- Ринок облігацій в Україні активно розвивається, особливо після 2023–2024 років, коли компанії шукали альтернативи банківським кредитам.
- Державні облігації (ОВДП) — найнадійніший інструмент, але з низькою дохідністю.
- Корпоративні облігації — дохідність 14–22% річних, залежно від рейтингу емітента та строку.
- Основні гравці: агросектор, енергетика, виробництво, великий ритейл.

Акціонерний капітал: продаж частки за гроші

Акціонерний капітал — це гроші, які інвестори вкладають у компанію в обмін на частку власності (акції або частки). На відміну від кредитів, ці гроші не потрібно повертати, але ви віддаєте частину контролю та майбутнього прибутку.
Три основні форми акціонерного капіталу:
1. Венчурний капітал (Venture Capital, VC)
Інвестори вкладають гроші в молоді, швидкозростаючі компанії з високим потенціалом, але з великим ризиком. Зазвичай VC-фонди заходять на ранніх стадіях (seed, A, B раунди).
- Коли використовувати: Для стартапів та швидкозростаючих компаній, яким потрібні гроші на розвиток, маркетинг, найм талантів.
- Як працює: Фонд дає гроші (зазвичай 1–10 млн $) в обмін на 20–40% частки. Очікує, що через 5–7 років компанія виросте в 5–10 разів, і він вийде через IPO або продаж.
- Вартість: Найдорожчий капітал. Ви віддаєте велику частку, погоджуєтесь на умови (часто фонд має право вето, місце в раді директорів), але отримуєте не тільки гроші, а й експертизу, контакти, допомогу з управлінням.
2. Private Equity (PE)
Private Equity — це інвестиції в зрілі компанії з метою збільшення їхньої вартості, а потім продажу через 3–5 років. На відміну від VC, PE заходить не в стартапи, а в компанії зі стабільним грошовим потоком, які потребують реструктуризації, зміни управління або масштабування.
- Коли використовувати: Якщо ви хочете продати частину бізнесу, щоб отримати гроші для розвитку, або якщо ви плануєте вихід з бізнесу через 3–5 років.
- Як працює: Фонд купує 50–100% компанії, змінює управління, оптимізує витрати, збільшує прибуток, а потім продає дорожче. Це не просто гроші, це гроші + управлінські зміни.
- Вартість: Ви віддаєте контроль, погоджуєтесь на жорсткі умови (зміни в управлінні, фінпоказники), але отримуєте гроші і, можливо, більш професійне управління.
3. IPO (Initial Public Offering) — публічне розміщення акцій
Компанія виходить на фондову біржу, продає акції широкому колу інвесторів. Після IPO акції торгуються на біржі — їх можуть купувати та продавати будь-які інвестори.
- Коли використовувати: Для великих компаній (від 1 млрд ₴ виручки), які готові до публічності, мають прозору звітність і хочуть залучити великі суми (від 50 млн $).
- Як працює: Компанія готується до IPO 1–2 роки (аудит, юридичний супровід, реструктуризація), наймає інвестиційний банк, проводить road show, розміщує акції на біржі. Після IPO акціонери можуть продавати свої акції на біржі.
- Вартість: Найдорожчий і найскладніший спосіб залучення. Витрати на підготовку — 5–10% від суми залучення. Великі вимоги до звітності, корпоративного управління, прозорості. Але це дає доступ до найбільших грошей, підвищує статус компанії, дозволяє залучати таланти та використовувати акції як валюту для M&A.

Гранти та державна підтримка: безповоротні гроші

Гранти та програми державної підтримки — це кошти, які компанія отримує без необхідності повертати (безповоротне фінансування). Вони надаються державою, міжнародними фондами або спеціальними програмами для досягнення певних цілей: розвиток інновацій, збільшення експорту, енергоефективність, створення робочих місць, соціальні проєкти.
Які бувають гранти та програми:
1. Державні програми (Україна).
- Програми підтримки підприємництва, особливо для малого та середнього бізнесу.
- Компенсація % за кредитами (до 5% річних).

- Часткова компенсація вартості нового обладнання (до 30%).
- Гранти на розвиток переробних потужностей в агросекторі.

2. Міжнародні фонди та програми.
- GIZ, ПРООН, ЄС — програми для українського бізнесу.
- Фокус: енергоефективність, екологія, жіноче підприємництво, розвиток громад, цифровізація, експорт.
- Зазвичай гранти від 10 000 до 1 000 000 $.

3. Гранти для стартапів та інновацій.
- Horizon Europe (програма ЄС для науково-дослідних проєктів).
- EIC Accelerator — гранти до 2.5 млн € для європейських стартапів.
- Фонд розвитку інновацій (Україна) — гранти для R&D.

Як отримати грант (покроково):

1. Знайти програму. Дивитися регулярно: що пропонують, які умови, дедлайни, суми, галузі.
2. Підготувати проєкт. Чітко описати: що робите, скільки коштує, які результати, як виміряєте успіх.
3. Подати заявку. Дотримуватися всіх вимог (формат, строки, додатки). Часто це бюрократичний процес з великою кількістю документів.
4. Пройти відбір. Експерти оцінюють заявки. Конкуренція зазвичай висока (5–10 заявок на 1 грант).
5. Отримати грант. Підписати договір, отримати гроші (зазвичай частинами або по факту виконаних робіт), виконати зобов'язання, подати звіт.

Переваги грантів:
- Безповоротність. Не потрібно повертати гроші, не потрібно платити %.
- Відсутність втрати контролю. Не віддаєте частку компанії.
- Репутація. Отримання гранту від підвищує довіру до компанії (банки, клієнти, партнери).

Недоліки грантів:
- Велика бюрократія. Безліч документів, звітів, перевірок.
- Довгий строк. Від подачі заявки до отримання грошей — 6–12 місяців.
- Високі вимоги до звітності. Кожну витрачену ₴ потрібно підтвердити.
- Не для всіх. Гранти зазвичай покривають тільки частину витрат (50–80%), решту компанія має додати з власних коштів.

Порівняння джерел: як обирати оптимальне фінансування

Критерій	Банківський кредит	Облігації	Акціонерний капітал	Гранти
Вартість	15–25% річних	14–22% річних (купон)	Віддача 30–50%+ (втрата частки)	0% (безповоротно)
Строк	1–5 років	3–7 років	Безстроково	До 3 років
Застава	Майже завжди	Часто без застави	Немає	Немає
Втрата контролю	Немає	Немає	Часткова/повна	Немає
Доступність	Для всіх, хто має заставу	Для великих компаній	Для швидкозростаючих	Для специфічних проєктів
Швидкість	1–4 тижні	3–6 місяців	3–12 місяців	6–12 місяців
Бюрократія	Середня	Висока	Висока	Дуже висока

Як CFO приймає рішення:

1. Розмір потреби. Якщо потрібно до 50 млн ₴ — банк. Якщо більше — облігації або PE.
2. Строк. Якщо гроші потрібні на рік — банк. На 5 років — облігації або інвестиційний кредит.
3. Застава. Якщо є що закласти — банк. Якщо немає — акціонерний капітал або облігації (якщо є рейтинг).
4. Контроль. Якщо не хочете втрачати частку — боргове фінансування (банк, облігації). Якщо готові ділитися — акціонерний капітал.
5. Вартість. Якщо можете залучити грант — це найкращий варіант (безкоштовно). Але тільки якщо проєкт підходить під умови.

Як підготуватися до залучення фінансування: практичні поради CFO

1. Прозора звітність (фін. аудит)

Ніхто не дасть грошей компанії з хаосом в обліку. Банки, інвестори, рейтингові агентства — усі хочуть бачити прозору, зрозумілу звітність, бажано з міжнародним аудитом (Big4).

- Банки: Вимагають 3–5 років фінзвітності (баланс, звіт про фінрезультати, звіт про рух грошових коштів). Перевіряють фін. історію (кредитна історія, наявні борги, судові справи).

- Інвестори: Детальний аналіз бізнес-моделі, ринку, фін. прогнозів, команди. Вимоги до звітності — ще жорсткіші. Проводять фін-й due diligence.

Порада CFO: Якщо ви плануєте залучати гроші — замовте аудит за МСФЗ за 3 роки. Це підвищить довіру і прискорить процес.

2. Бізнес-план та фін. модель

Не просто хочемо гроші на розвиток, а чіткий план:

- Скільки грошей потрібно.
- На що підуть гроші (конкретно: обладнання, персонал, маркетинг, оборотний капітал).
- Який буде фін. ефект (зростання виручки, EBITDA, грошового потоку).
- Як ви плануєте повертати гроші (для кредитів) або яка буде віддача для інвесторів (для акціонерного капіталу).

Порада CFO: Побудуйте фін. модель на 3–5 років з 3 сценаріями (оптимістичний, базовий, песимістичний). Це покаже інвесторам і банкам, що ви розумієте ризики та готові до будь-якого розвитку.

3. Кредитний рейтинг (для боргового фінансування)

Для великих компаній, які планують випуск облігацій або великі кредити, важливо мати кредитний рейтинг — оцінку надійності від незалежного рейтингового агентства.

- Найвідоміші: S&P, Moody's, Fitch (міжнародні), «Рюрік» або «Експерт-Рейтинг» (українські).
- Рейтинг визначає % ставку: вищий рейтинг — нижча ставка. Різниця може бути 2–5% річних, що на великих сумах — мільйони ₴.
- Отримання рейтингу коштує 500 000 – 2 000 000 ₴, але окупається за 1–2 роки через нижчу вартість фінансування.

4. Розуміння ковенант та умов

Якщо ви берете кредит або випускаєте облігації — важливо розуміти ковенанти (обмеження, які накладає банк або інвестор):

- Фін. ковенанти: мінімальний рівень EBITDA, відношення борг/EBITDA, максимальний рівень капітальних інвестицій.
- Операційні ковенанти: обмеження на дивіденди, злиття, продаж активів, зміну структури власності.

Порада CFO: Перед підписанням договору переконайтеся, що ви зможете виконати ковенанти навіть у песимістичному сценарії. Порушення ковенант — це технічний дефолт, який дає банку право вимагати дострокового погашення кредиту.

5. Переговорна позиція (як домогтися кращих умов)

- Не показуйте відчаю. Якщо ви просите кредит, коли грошей уже немає, — ви в слабкій позиції. Домовляйтеся заздалегідь, коли у вас є альтернативи.
- Показуйте кілька варіантів. Ми можемо взяти кредит у вас, у банку Б або випустити облігації. Це змушує банк конкурувати.
- Беріть більше, ніж треба. Якщо вам потрібно 10 млн — просіть 12. Це дає запас на непередбачувані витрати і показує, що ви не в критичній ситуації.
- Торгуйтеся за ставкою. Якщо банк пропонує 18%, просіть 16%. Покажіть інші пропозиції, нагадайте про свою кредитну історію, запропонуйте додаткову заставу або збільшити обороти.

Комбінування джерел: коктейль фінансування

На практиці компанії рідко використовують 1 джерело фінансування. Часто застосовується комбінація:

Приклад: Завод з виробництва будматеріалів (група компаній)

- Кредитна лінія в банку А (30% потреби) — для покриття сезонних касових розривів (оборотний капітал).
- Облігації (40% потреби) — для фінансування нового заводу (довгі гроші на 5 років, без застави).
- Грант від ЄС (20% потреби) — на енергоефективне обладнання (безповоротні гроші, але тільки на 30% вартості обладнання, решта — власні кошти).
- Власні кошти (10%) — решта з прибутку компанії.

Чому так: банки дають швидко, але дорого та не на довго. Облігації — дешевше та довше, але складніше та довше оформлювати. Гранти — безкоштовно, але тільки на визначені цілі та з великою бюрократією.

GIAS у контексті фінансування:

Внутрішній аудит, згідно з GIAS, оцінює, чи система управління фінансуванням є збалансованою та безпечною, а не просто є гроші.

- *Реальна проблема, яку вирішує дотримання GIAS*: Якщо компанія надмірно залежить від 1 джерела фінансування (напр., 1 банк закриває 80% потреб), то будь-яка проблема з цим банком (санкції, втрата

ліквідності, зміна політики) може паралізувати бізнес. GIAS вимагає оцінки ризиків концентрації, щоб уникнути ситуації, коли компанія залишається без грошей через зовнішні фактори.

- *Що втрачає підприємство, якщо ігнорує GIAS*: Якщо внутрішній аудит не перевіряє структуру фінансування, компанія може опинитися в ситуації, коли банк під санкціями, кредитна лінія закрита, а альтернатив немає. Це призводить до касового розриву, зупинки виробництва та банкрутства.
- *Як аудитор перевіряє корисність, а не формальність*: Аудитор не просто дивиться, чи є кредитний договір. Він оцінює:
  - Чи є диверсифікація джерел фінансування (не всі гроші в 1 банку).
  - Чи проаналізовано ризики кожного джерела (ставки, строки, ковенанти, санкційні обмеження).
  - Чи є план дій на випадок втрати 1 з джерел (альтернативні банки, резервні кредитні лінії).
  - Чи відповідають строки залучення грошей строкам використання (не беремо короткі кредити на довгі інвестиції).
  - Чи є система моніторингу ковенант (щоб не порушити умови кредиту).

Таким чином, аудитор перевіряє, чи є система управління фінансуванням живим інструментом, який захищає бізнес від фінансових потрясінь, а не формальним документом.

Резюме: Золоті правила вибору фінансування

1. Починайте з дешевих джерел. Гранти → кредити під заставу → облігації → акціонерний капітал. Вартість капіталу зростає у цьому порядку.
2. Диверсифікуйте джерела. Не тримайте всі гроші в 1 банку. Якщо 1 банк відмовляє — має бути альтернатива.
3. Враховуйте строки. Короткі кредити (овердрафт) — для коротких потреб (касові розриви). Довгі кредити (облігації, інвестиційні кредити) — для довгих інвестицій (заводи, обладнання). Не плутайте.
4. Не переплачуйте. Кожен %, який ви платите банку — це зменшення чистого прибутку. Торгуйтеся, порівнюйте пропозиції, конкуруйте банки.
5. Не бійтеся ділитися часткою. Іноді краще віддати 20% Private Equity і отримати гроші та експертизу для зростання, ніж брати кредит під грабіжницькі %, які з'їдять весь прибуток.
6. Завчасно готуйтеся до залучення. Коли вам потрібні гроші терміново — ви в слабкій позиції. Готуйте звітність, бізнес-план, відповіді на питання інвесторів за 6–12 місяців до потреби.
7. Читайте дрібний шрифт. Ковенанти, штрафи, комісії, умови дострокового погашення — усе це впливає на реальну вартість грошей.
8. Використовуйте гранти. Якщо ваш проєкт підходить під умови грантової програми — подавайтеся. Це безкоштовні гроші, які не потрібно повертати.

Висновок:

Вибір джерела фінансування — це не як дешевше, а як стратегічно правильніше. Дешевий кредит може виявитися невідповідним за строками або ковенантами. Дорогий акціонерний капітал може принести експертизу та контакти, які окупляться в рази. Завдання CFO — розуміти всі інструменти, бачити їхні переваги та ризики, і будувати збалансовану структуру фінансування, яка забезпечує стабільний розвиток без зайвих ризиків. Пам'ятайте: гроші — це інструмент, а не мета. Обирайте те джерело, яке найкраще підходить для вашої стратегії, а не те, яке здається найдешевшим на 1й погляд.

Вартість капіталу та структура фінансування

Центральне питання розділу: Як розуміння реальної вартості грошей та вибір правильної структури фінансування допомагають підприємству зменшити витрати на капітал, підвищити рентабельність власного капіталу та уникнути банкрутства через надмірний борг?

Що таке реальна вартість грошей для українського бізнесу у 2026 році

Чому безкоштовних грошей не існує

Найпоширеніша помилка власників і навіть деяких CFO — вважати, що власні гроші компанії (нерозподілений прибуток) є безкоштовними. Мовляв, це наші гроші, ми їх нікому не винні, значить, вони нічого не коштують. Це найнебезпечніша ілюзія, яка коштує бізнесу мільйонів.

Альтернативна вартість капіталу

Кожна ₴, яка лежить на рахунку компанії або вкладена в запаси, обладнання чи будівництво, має вартість — це дохід, який ви втрачаєте, не використавши ці гроші в іншому місці. Якщо ви забираєте 10 млн ₴ з банківського депозиту під 15% річних і вкладаєте в новий цех, ви втрачаєте 1.5 млн ₴ гарантованого доходу на рік.

Як це виглядає на практиці для "Свіжого Хліба":

Власник заводу з виробництва хлібобулочних виробів вирішує побудувати новий кондитерський цех за 15 млн ₴, використовуючи чистий прибуток за минулий рік. Він вважає, що оскільки це його гроші, вони безкоштовні, і новий цех принесе будь-який додатковий дохід — уже добре.

CFO пояснює йому на пальцях:

Якщо ви просто покладете 15 млн ₴ у державні облігації (ОВДП), які зараз дають 16% річних, ви отримаєте 2.4 млн ₴ гарантованого доходу без жодних ризиків — без будівництва, без найму персоналу, без закупівлі сировини, без конкуренції. Це ваш безризиковий дохід. Будь-який бізнес-проєкт має приносити більше, ніж цей безризиковий дохід, інакше ви просто втрачаєте гроші.

Але це ще не все. Бізнес — це ризик. У виробництві є ризик поломки обладнання, зростання цін на сировину, падіння попиту, затримок платежів від покупців. Інвестор (власник) має отримувати премію за цей ризик. Тому новий цех має приносити щонайменше 22–25% річних, щоб виправдати ризик і капітал. Якщо він приносить 18% — ви в збитку порівняно з тим, що могли б отримати без ризику.

Як це допомагає бізнесу:

Розуміння альтернативної вартості капіталу дозволяє CFO приймати правильні інвестиційні рішення. Замість того щоб будувати все підряд бо гроші є, він оцінює кожен проєкт за критерієм: а чи принесе він більше, ніж я міг би отримати, просто поклавши гроші в ОВДП або на депозит? Це відсікає збиткові проєкти та спрямовує гроші туди, де вони працюють найефективніше.

Вартість позикових грошей: як розрахувати реальний % з урахуванням податків, комісій та ПДВ-пастки

Чому номінальна ставка банку — це ілюзія

Коли банк у рекламі малює 17% річних, реальна ціна грошей завжди інша. На неї тиснуть три сили:

1. Приховані комісії банку. За видачу кредиту, за моніторинг застави, за конвертацію валюти, за обслуговування кредитної лінії. Вони можуть додати 1–3% до реальної вартості.

2. Нав'язане страхування застави. Банк може вимагати страхувати майно у своїй страховій компанії за завищеними тарифами. Це додаткові витрати, які часто не враховуються в номінальній ставці.

3. Ефект ПДВ-пастки. Банківський %, комісія банку та страхування — це операції без ПДВ. Вони не дають компанії ПК. Щоб виплатити банку 1 ₴ таких витрат, підприємство має вилучити з виручки 1.20 ₴, оскільки 20 копійок ПДВ з цієї виручки підуть державі. Будь-які витрати без ПДВ для платника ПДВ фактично обходяться на 20% дорожче вхідного грошового потоку.

Частково ці витрати компенсує лише податковий щит: % за кредитом зменшують оподатковуваний прибуток (економія 18% від суми %).

Спрощений алгоритм розрахунку реальної вартості кредиту:

Крок 1. Порахуйте повні операційні витрати на кредит за рік: % + комісії банку + страховка.

Крок 2. До суми комісій та страховки додайте 20% — це компенсація ПДВ, який компанія втрачає, вилучаючи ці гроші з виручки.

Крок 3. Вирахуйте податкову економію: сума % помножити на 18% (ставка податку на прибуток).

Крок 4. Фінальні чисті витрати: (Крок 1 + Крок 2 - Крок 3) ÷ суму кредиту. Це і є реальна вартість кредиту.

Приклад для "Свіжого Хліба":

Завод бере кредит 10 000 000 ₴ на закупівлю нової печі. Банк пропонує 17% річних, але додає:

- Комісія за видачу кредиту — 1.5% від суми (150 000 ₴)
- Вимога страхувати піч у їхній страховій компанії — 2% від вартості на рік (200 000 ₴)

Важливо **1:** банківський %, комісія та страховка — це операції без ПДВ. Вони не дають ПК. Тому вся ця сума вимагає вилучення з виручки на 20% більшої суми, ніж її номінал.

Важливо **2:** % та комісія за кредитом, спрямованим на створення кваліфікаційного активу (нове обладнання), капіталізуються — включаються до первісної вартості печі. Вони зменшують оподатковуваний прибуток через амортизацію протягом строку служби обладнання, а не як поточні витрати. Страховка — це операційна витрата, вона капіталізації не підлягає.

Покроковий розрахунок:

Крок **1.** Повні операційні витрати на кредит за рік:

- %: 10 000 000 × 17% = 1 700 000 ₴
- Комісія за видачу: 150 000 ₴
- Страхування: 200 000 ₴
- Разом витрат: 2 050 000 ₴

Крок **2.** Додаємо ПДВ-ефект до всіх витрат без ПДВ:

Усі витрати без ПДВ вимагають вилучення з виручки на 20% більшої суми.

- Всі витрати без ПДВ: 2 050 000 ₴
- ПДВ-ефект (20%): 2 050 000 × 20% = 410 000 ₴
- Загальна сума, яку треба вилучити з виручки: 2 050 000 + 410 000 = 2 460 000 ₴

Крок **3.** Податковий щит (економія податку на прибуток):

% та комісія (1 700 000 + 150 000 = 1 850 000 ₴) капіталізуються — вони зменшують оподатковуваний прибуток через амортизацію.

Припустимо, термін служби печі — 10 років. Річна амортизація: 1 850 000 / 10 = 185 000 ₴. Економія податку на прибуток за рік: 185 000 × 18% = 33 300 ₴.

Якби ці витрати не капіталізувалися (напр., якби гроші йшли на поповнення оборотного капіталу), податкова економія за рік була б: 1 850 000 × 18% = 333 000 ₴.

Крок **4.** Фінальні чисті витрати та реальна вартість кредиту:

- Реальний витік грошей з урахуванням ПДВ: 2 460 000 ₴
- Мінус податкова економія: -33 300 ₴
- Разом реальний річний витік грошей з бізнесу: 2 460 000 - 33 300 = 2 426 700 ₴
- Реальна вартість кредиту: 2 426 700 / 10 000 000 = 24.27%

Висновок: Номінальна ставка 17% перетворилася на реальні 24.27%. Чому так дорого? Бо всі витрати без ПДВ вимагають вилучення з виручки на 20% більшої суми. А податковий щит через капіталізацію працює не одразу, а розтягується на 10 років, що робить його менш суттєвим у поточному періоді.

Чому це важливо для CFO:

1. Реальна вартість кредиту завжди вища за номінальну ставку. Особливо коли гроші йдуть на довгострокові активи — податковий щит відтерміновується на роки.
2. Торгуйтеся за комісії. Кожна банківська комісія без ПДВ коштує підприємству на 20% дорожче за її номінал.
3. Страхуйте майно в ринкових компаніях. Нав'язана страховка банку — це додаткові витрати без ПДВ, які не капіталізуються і не дають відтермінованого податкового щита.
4. Враховуйте строк корисного використання активу. Чим довший термін амортизації, тим менший річний податковий щит і тим дорожче реальна вартість кредиту в поточному періоді.
5. Порівнюйте пропозиції банків за повною вартістю. Банк зі ставкою 17% і без комісій може виявитися дешевшим, ніж банк зі ставкою 16.5% і комісіями 3%.

Середня ціна капіталу: як порахувати і що з цим робити

Розрахунок для "Свіжого Хліба"

Завод сформував свій капітал з 3 реальних інвестиційних джерел:

1. Власний капітал (55% від загального обсягу). Очікувана дохідність власника (альтернатива ОВДП + премія за виробничий ризик) — 25%.

2. Довгостроковий кредит банку (35% від загального обсягу). Реальна вартість після врахування податкового щита та ПДВ-пастки на комісії — 18.14%.

3. Лізинг пакувального обладнання (10% від загального обсягу). Реальна вартість — 15% річних.

Розрахунок середньої ціни капіталу:

(0.55 × 25%) + (0.35 × 18.14%) + (0.10 × 15%) = 13.75% + 6.35% + 1.5% = 21.6%

Висновок: Середня ціна капіталу для заводу становить 21.6% річних.

Що з цим робити на практиці (інструкція для CFO):

Дія **1.** Порівняти з ROCE (рентабельністю задіяного капіталу).

CFO бере операційний прибуток (EBIT) за рік, ділить на суму всього капіталу заводу (власний капітал + кредити + лізинг) і отримує реальну віддачу від використання грошей.

- Якщо ROCE = 24%, а середня ціна грошей = 21.6% → бізнес створює вартість. Різниця 2.4% йде в кишеню власнику.
- Якщо ROCE = 19%, а середня ціна грошей = 21.6% → бізнес проїдає гроші власника і кредиторів. Кожен рік компанія втрачає 2.6% від всього капіталу. Якщо це триває 2-3 роки — компанію потрібно негайно реструктуризувати, закривати збиткові напрямки, продавати активи.

Дія **2.** Встановити жорсткий ліміт на капітальні інвестиції.

Заборонити затвердження будь-яких інвестиційних проектів (модернізація ліній, купівля транспорту, нове будівництво), якщо їхній розрахунковий внутрішній дохід нижчий за 21.6%.

Проекти з меншою дохідністю автоматично маркуються як такі, що генерують збитки на етапі планування. Вони не окупають вартості грошей, які в них вкладені.

Чому це важливо для CFO:

Це дає два чітких критерії для прийняття рішень:

1. Поточний бізнес має приносити більше, ніж коштують гроші. Якщо ні — терміново шукати причини і виправляти.
2. Нові проекти мають приносити більше, ніж коштують гроші. Якщо ні — не братися, навіть якщо здається вигідно.
Це захищає бізнес від повільного вимивання капіталу через збиткові проекти та неефективні напрямки.

Ризики кредитного плеча: коли борг розвиває бізнес, а коли пускає його з молотка

Що таке ефект фінансового левериджу

Кредитне плече (леверидж) — це використання позикових грошей для фінансування активів. Якщо активи приносять більше, ніж вартість кредиту, різниця збільшує рентабельність власного капіталу (ROE). Якщо активи приносять менше — різниця працює проти власника, зменшуючи ROE.
Проста формула:
Ефект левериджу = (Рентабельність активів - Вартість кредиту) × Частка боргу в структурі капіталу
Якщо рентабельність активів > вартості кредиту — борг вигідний, він збільшує ROE. Якщо рентабельність активів < вартості кредиту — борг збитковий, він зменшує ROE і створює ризик банкрутства.
Приклад для "Свіжого Хліба":
Ситуація **1** (борг вигідний):
- Завод має рентабельність активів 20% (кожна ₴ активів приносить 20 копійок прибутку).
- CFO залучає кредит під 14% річних на купівлю розвізних фургонів.
- Різниця: 20% - 14% = 6% — ця різниця йде в кишеню власника, капітально збільшуючи ROE.
Якщо власник раніше мав ROE 25%, після залучення кредиту ROE може зрости до 32-35% завдяки тому, що частина активів профінансована дешевими чужими грошима.
Ситуація **2** (борг збитковий):
- Через подорожчання газу та борошна рентабельність активів падає до 12%.
- Кредит залишається під 14%.
- Різниця: 12% - 14% = -2% — компанія починає доплачувати банку зі своєї кишені.
Це означає, що кожна ₴, взята в кредит, приносить збиток. Власник не тільки не отримує прибутку, але й втрачає частину свого капіталу на обслуговування боргу. Якщо так триватиме довго — компанія збанкрутує.
Де межа безпеки:
Межа безпеки — це момент, коли рентабельність активів = вартості кредиту. До цього моменту борг безпечний. Після — стає небезпечним.
Для "Свіжого Хліба":
- Якщо поточна рентабельність активів 18%, а кредит коштує 14%, запас міцності — 4 % пункти. Якщо рентабельність впаде нижче 14%, борг стане збитковим. CFO має постійно моніторити цей запас і планувати дії на випадок, якщо він почне зменшуватися.

Пошук оптимальної структури капіталу без кабінетної теорії

Замість абстрактних графіків — жорсткі маркери ліквідності

Оптимальна структура капіталу в реальному житті визначається не теорією, а 2 показниками, які дивляться банки та інвестори:
1. Співвідношення борг до EBITDA — показує, скільки років потрібно компанії, щоб за рахунок операційного прибутку погасити весь борг.
2. Коефіцієнт покриття % (ICR) — показує, скільки разів операційний прибуток покриває % за кредитами.
Як визначити безпечний ліміт кредитування:
Крок **1.** Порахуйте річну EBITDA.
EBITDA — це прибуток компанії до вирахування %, податків та амортизації. Це гроші, які компанія заробила від основної діяльності.
Приклад для "Свіжого Хліба":
EBITDA заводу становить 30 млн ₴ на рік.
Крок **2.** Визначте допустимий мультиплікатор.
Для різних галузей він різний:
- Харчова промисловість (стабільний попит) — 2.5–3 × EBITDA
- Будівництво (нестабільний) — 1.5–2 × EBITDA
- Технології (висока волатильність) — 1–1.5 × EBITDA
- Комунальні послуги (стабільний потік) — 4–5 × EBITDA
Для "Свіжого Хліба": Харчова промисловість, стабільний попит → допустимий мультиплікатор 3.
Крок **3.** Розрахуйте максимальний борг.

Максимальний борг = EBITDA × Допустимий мультиплікатор
Для "Свіжого Хліба": 30 млн × 3 = 90 млн ₴.
Це означає, що сукупна сума всіх кредитів, облігацій, лізингу та інших боргових зобов'язань компанії не повинна перевищувати 90 млн ₴.
Крок **4.** Перевірте коефіцієнт покриття % (ICR).
ICR = EBITDA / Річні % за кредитами
Якщо ICR < 3 — це червоний сигнал. Банки вимагають ICR не нижче 2–3.
Приклад для "Свіжого Хліба":
- Борг 80 млн ₴ під 17% річних
- Річні %: 80 млн × 17% = 13.6 млн ₴
- ICR = 30 млн / 13.6 млн = 2.2
Це на межі допустимого. Якщо EBITDA впаде до 25 млн, ICR стане 25 / 13.6 = 1.8 — критично низький рівень, банк може вимагати дострокового погашення.
Чому це важливо для CFO:
Ці два показники — борг/EBITDA та ICR — є головними орієнтирами для прийняття рішень про залучення нових кредитів. Якщо ви перевищуєте 3 × EBITDA — ви в зоні ризику. Якщо ICR падає нижче 3 — банки починають нервувати, ставки зростають, кредити стають недоступними. CFO має тримати ці показники під контролем і не допускати перевищення лімітів.

Банківські ковенанти та обмеження як головний фактор структури фінансування

Що таке ковенанти на практиці

Ковенанти — це умови кредитного договору, які компанія зобов'язується виконувати протягом усього строку кредиту. Їхнє порушення дає банку право вимагати дострокового повернення всієї суми кредиту та %. Це найнебезпечніша частина кредитного договору, яку CFO має читати з особливою увагою.
Три основні типи ковенант:
1. Фінансові ковенанти. Вимоги до фін. показників:
  - Борг до EBITDA не більше 2.5
  - ICR не менше 3
  - Власний капітал не менше 200 млн ₴
2. Операційні ковенанти. Обмеження на певні дії:
  - Заборона на виплату дивідендів, якщо ICR менше 3.5
  - Заборона на заставу майна в інших банках
  - Заборона на великі угоди (понад 20% активів) без погодження з банком
3. Інформаційні ковенанти. Вимоги до звітності:
  - Надання фінзвітності щоквартально
  - Повідомлення про зміну структури власності
  - Повідомлення про судові справи

Як 1 підпис під кредитним договором може заблокувати стратегічний розвиток

Приклад для "Свіжого Хліба":
CFO взяв кредит 40 млн ₴ на будівництво нового складу під 16% річних. У кредитному договорі є ковенант: "Співвідношення борг до EBITDA не більше 2". На момент підписання:
- EBITDA = 30 млн ₴
- Борг = 40 млн ₴
- Співвідношення = 40/30 = 1.33 — все добре, ковенант виконується.
Через 9 місяців виникає потреба взяти лізинг на пакувальну лінію за 15 млн ₴. Це збільшує загальний борг до 55 млн ₴. EBITDA залишається 30 млн (новий склад ще не почав приносити дохід, пакувальна лінія ще не встановлена). Співвідношення борг до EBITDA стає 55/30 = 1.83.
Все ще менше 2, але CFO дивиться вперед: через 6 місяців планується модернізація млина ще на 20 млн ₴. Якщо додати ці 20 млн, борг стане 75 млн, а EBITDA (якщо модернізація ще не запрацювала) залишиться 30 млн. Співвідношення стане 75/30 = 2.5, що перевищує ковенанту 2.
Що робить CFO:
- Варіант **1:** відтермінувати модернізацію млина до того моменту, коли новий склад почне приносити дохід, а пакувальна лінія запрацює, і EBITDA зросте до 40 млн ₴.
- Варіант **2:** узгодити з банком зміну ковенанти до 2.5, забезпечивши це додатковою заставою.
- Варіант **3:** структурувати лізинг так, щоб він не вважався боргом у розумінні ковенанти (напр., операційний лізинг, а не фінансовий).

Чому це важливо для CFO:
Ковенанти — це не дрібний шрифт. Це реальні обмеження, які можуть заблокувати розвиток компанії на роки або призвести до технічного дефолту. Завдання CFO — читати ковенанти, прогнозувати їхнє виконання на 2–3 роки вперед, і погоджувати з банком будь-які значні операції, які можуть їх порушити. За 3–6 місяців до потенційного порушення CFO має розпочати переговори з банком про зміну умов або перегляд ковенант.

Внутрішній аудит структури капіталу за стандартами GIAS у 2026 році

GIAS є обов'язковими в Україні. Внутрішній аудитор має оцінювати управління структурою капіталу не формально, а з точки зору реальних ризиків для бізнесу.

Що перевіряє внутрішній аудитор:

1. Чи відповідає структура капіталу стратегії компанії. Чи не фінансуються довгострокові активи короткостроковими зобов'язаннями.
2. Чи є надмірна концентрація на 1 джерелі. Якщо 80% боргу в 1 банку — це ризик.
3. Чи враховані валютні ризики. Якщо кредити в $, а доходи в ₴ — це ризик.
4. Чи виконуються ковенанти. Аудитор перевіряє фактичні показники та прогнози на наступний період.
5. Чи є план дій на випадок погіршення умов. Якщо ставки зростуть на 5%, чи витримає бізнес?

Як викрити окозамилювання менеджменту:

Приклад для "Свіжого Хліба":

Фін. служба звітує власнику, що вартість капіталу знизилася, бо вони залучили короткострокові овердрафти під 12% замість довгого інвестиційного кредиту під 17%. Виглядає як успіх: економія на %.

Аудитор перевіряє за вимогами GIAS і класифікує це як критичний ризик ліквідності:

- Короткостроковий овердрафт має строк 6 місяців. Банк може закрити ліміт у будь-який момент.
- Гроші з овердрафту вкладені в модернізацію млина — довгостроковий актив, який почне приносити дохід через 1.5 роки.
- Якщо банк закриє овердрафт через 6 місяців, компанії доведеться шукати інші джерела фінансування терміново, інакше будівництво зупиниться, а гроші будуть втрачені.

Висновок аудитора: менеджмент не дбав про збалансованість структури капіталу, а вирішував сиюминутну проблему низької вартості. Це створює ризик дефолту, який перевищує будь-яку економію на %.

Аудитор вимагає перебудови структури фінансування: замінити короткий овердрафт на довгостроковий інвестиційний кредит, навіть якщо він дорожчий. Тому що ризик переривання фінансування коштує дорожче, ніж різниця у %.

Як GIAS захищає бізнес:

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював не формальне ми маємо структуру капіталу, а реальну збалансованість між ризиком і вартістю. Якщо компанія порушує цей баланс, аудитор зобов'язаний сигналізувати про це власникам та раді директорів. Якщо компанія ігнорує GIAS — вона ризикує опинитися в ситуації, коли структура капіталу стає збитковою або нестійкою, але ніхто не звертає на це увагу, поки не стане пізно.

Резюме та чеклист для CFO: як утримати баланс і не збанкрутувати

Реальна вартість грошей (щоквартальний контроль):

- [ ] Порахуйте вартість кожного джерела фінансування: кредити, лізинг, товарні кредити, власний капітал.
- [ ] Розрахуйте середню ціну капіталу за формулою: частка джерела × його вартість, все скласти.
- [ ] Порівняйте з поточним кварталом: як змінилася вартість? Якщо зросла на 1-2% — це сигнал.
- [ ] Перевірте, чи всі нові проєкти приносять більше, ніж середня ціна капіталу. Якщо ні — припиніть їх.

Ризики кредитного плеча (щомісячний контроль):

- [ ] Розрахуйте співвідношення борг/EBITDA. Якщо > 3 — червоний рівень, припиніть залучати нові кредити.
- [ ] Розрахуйте коефіцієнт покриття % (ICR): EBITDA / %. Якщо < 3 — банки починають нервувати.
- [ ] Перевірте запас міцності: якщо рентабельність активів впаде на 3-5%, чи зможете ви платити %?
- [ ] Побудуйте стрес-тест: що буде, якщо виручка впаде на 20% на 6 місяців? Чи вистачить резервів?

Ковенанти та обмеження (перед будь-яким новим кредитом):

- [ ] Прочитайте всі ковенанти в діючих договорах. Які ліміти встановлені?
- [ ] Порахуйте прогнозні показники на 2 роки вперед з урахуванням нового кредиту. Чи не порушиться ковенант?
- [ ] Якщо ковенант може бути порушен — зверніться до банку за 3-6 місяців до можливого порушення, обговоріть зміну умов.
- [ ] Узгодьте з банком будь-яке значне збільшення боргу або застави майна.

GIAS та внутрішній аудит (щоквартальна перевірка):

- [ ] Чи перевіряє внутрішній аудит структуру капіталу на збалансованість (коротке vs довге, ₴ vs валюта)?
- [ ] Чи сигналізує аудитор про ризики, які менеджмент ігнорує?
- [ ] Чи закриті зауваження аудитора з попередніх перевірок?
- [ ] Чи готова компанія до стресового сценарію (втрата кредитної лінії, зростання ставок на 5%)?

Вплив санкцій 2026 (постійний моніторинг):
- [ ] Чи не перевищує залежність від 1 банку 30% від усіх позик? Якщо так — диверсифікуйте.
- [ ] Чи є валютні кредити? Якщо так — чи застраховані валютні ризики? Чи є план на випадок девальвації?
- [ ] Чи перевірені банки-партнери на санкційні ризики? Чи є резервний банк?
- [ ] Чи забезпечена можливість рефінансування боргу, якщо поточний банк потрапить під санкції?

Висновок:

Вартість капіталу — це реальний інструмент, який дозволяє CFO приймати правильні рішення про те, які проєкти фінансувати, а які відхилити.

Структура капіталу — це баланс між вартістю та ризиком. Занадто мало боргу — втрачаєте вигоду від дешевих грошей. Занадто багато боргу — ризикуєте банкрутством при першій же кризі. Завдання CFO — знайти цей баланс, постійно його моніторити, враховувати обмеження (ковенанти, GIAS, санкції) і вчасно коригувати структуру.

Пам'ятайте: найдешевші гроші часто виявляються найнебезпечнішими, а найдорожчі — найнадійнішими. Обирайте не те, що дешевше, а те, що безпечніше для довгострокової стійкості бізнесу.

Оцінка інвестиційних проектів (NPV, IRR, Payback)

Центральне питання розділу: Як системна оцінка інвестиційних проектів допомагає підприємству обирати найприбутковіші напрямки вкладень, уникати збиткових проєктів та максимізувати вартість бізнесу?

Головне правило: рахуємо гроші, а не прибуток

Перш ніж розглядати будь-які методи оцінки, CFO має засвоїти головне правило: інвестиційні проекти оцінюються за грошовими потоками, а не за бух. прибутком.

Чому це критично:

- Амортизація зменшує прибуток на папері, але не створює реального відтоку грошей. Тому її не віднімають при розрахунку грошового потоку проєкту. Якщо ви віднімете амортизацію, ви штучно занизите привабливість проекту.
- Зміни в робочому капіталі створюють реальний відтік грошей, хоча на прибуток не впливають. Якщо проект вимагає збільшення запасів сировини на 0.5 млн ₴ — це реальний відтік, який треба врахувати.
- ПДВ при купівлі обладнання створює ПК, який економить живі гроші. Тому початкові інвестиції рахуються без ПДВ.

Правило: Рахуйте тільки те, що реально надходить на рахунок або списується з нього. Амортизація, резерви, нереалізовані курсові різниці — це паперові категорії. Для оцінки проекту вони не потрібні.

Вплив ПДВ на інвестиції: пастка, яка вбиває проєкти

Ситуація:

Завод «Свіжий Хліб» вирішує купити нову піч для випічки круасанів за 10 млн ₴ (з ПДВ). Фінансист дивиться на модель окупності, бачить чисті інвестиції 8.33 млн ₴, і каже: Нам вистачить 8.33 млн, бо ПДВ ми повернемо.

Помилка: ПДВ повертається не миттєво, а через певний час (від кількох тижнів до кількох місяців). У момент оплати обладнання з рахунку списується 10 млн ₴. 8.33 млн ₴ — це вартість печі без ПДВ, яка йде в інвестиційну модель. Але в касі має бути 10 млн ₴, інакше ви не зможете оплатити рахунок постачальника.

Як працює ПДВ-кредит на практиці:

Коли «Свіжий Хліб» купує піч за 10 млн ₴ (з ПДВ):
- Постачальнику платиться 10 млн ₴.
- Завод отримує ПН на 1.667 млн ₴ ПДВ (це 20% від 8.333 млн).
- Цей ПДВ-кредит зменшує поточні зобов'язання заводу з ПДВ перед бюджетом у наступному звітному періоді.

Реальний відтік грошей за рік: 10 млн ₴ (оплата постачальнику) - 1.667 млн ₴ (економія на ПДВ-платежах) = 8.333 млн ₴.

Але касовий розрив: У момент оплати на рахунку має бути 10 млн ₴. Економія ПДВ прийде пізніше (через місяць або більше). Тому CFO має закласти в план фінансування 10 млн ₴, а в модель окупності — 8.33 млн ₴.

Як це впливає на рішення:

Якщо у компанії є вільні 10 млн ₴ — проект фінансується з власних коштів. Якщо немає — доведеться брати короткостроковий кредит на суму 1.667 млн ₴ на період до повернення ПДВ. Вартість цього кредиту (% за місяць-два) — це додаткові витрати, які зменшують привабливість проекту.

Висновок для CFO: В інвестиційну модель закладайте чисту суму без ПДВ. У план фінансування закладайте повну суму з ПДВ. Різницю забезпечуйте або власним капіталом, або короткостроковим фінансуванням на період відшкодування ПДВ.

Як побудувати грошовий потік проекту

Що таке грошовий потік проекту:

Це таблиця, яка показує, скільки грошей проєкт споживає або генерує щороку протягом свого життя.

З чого він складається:

1. Початкові інвестиції (Рік 0): Вартість обладнання (без ПДВ) + монтаж + зміни в робочому капіталі.
2. Операційні грошові потоки (Роки 1–N): Виручка від продажу - операційні витрати - податки (податок на прибуток, ПДВ, ЄСВ). Амортизацію не віднімаємо — це не грошовий потік.
3. Ліквідаційна вартість (Останній рік): Продаж обладнання після завершення проєкту (якщо таке планується).

Як це виглядає для "Свіжого Хліба":

Завод купує піч для випічки круасанів.

- Вартість печі: 10 млн ₴ (з ПДВ) → 8.33 млн ₴ (без ПДВ).
- Монтаж та пуско-налагодження: 0.5 млн ₴ (з ПДВ) → 0.417 млн ₴ (без ПДВ).
- Додатковий запас борошна: 0.3 млн ₴.
- Прогнозована щорічна виручка: 5 млн ₴.
- Операційні витрати: 2.2 млн ₴.
- Податки: 0.3 млн ₴.
- Термін проєкту: 6 років.
- Ліквідаційна вартість печі: 0.5 млн ₴.

Грошовий потік по роках:

- Рік 0 (початкові інвестиції): -8.33 - 0.417 - 0.3 = -9.047 млн ₴.
- Роки 1–5: 5.0 - 2.2 - 0.3 = +2.5 млн ₴ щороку.
- Рік 6: 5.0 - 2.2 - 0.3 + 0.5 (ліквідація) = +3.0 млн ₴.

Важливо: Це реальні гроші, які надходять на рахунок або списуються з нього. Жодних паперових категорій.

Три методи оцінки: коли і який використовувати

У практичній роботі CFO використовує три основні методи оцінки інвестицій. Кожен має своє призначення.

1. Payback (Термін окупності) — 1й фільтр

Що це: Час, за який проєкт повертає вкладені гроші. Це найшвидший і найпростіший метод.

Як рахувати: Суму початкових інвестицій ділимо на річний грошовий потік.

Для "Свіжого Хліба": 9.047 млн ₴ / 2.5 млн ₴ = 3.62 роки.

Payback: Покрокова дія CFO в Excel:

Крок **1.** Маємо ті ж грошові потоки.

Крок **2.** Вважаємо накопичений грошовий потік:

- Рік 0: -9.05 млн
- Рік 1: -9.05 + 2.5 = -6.55 млн
- Рік 2: -6.55 + 2.5 = -4.05 млн
- Рік 3: -4.05 + 2.5 = -1.55 млн
- Рік 4: -1.55 + 2.5 = +0.95 млн

Крок **3.** Payback настає між 3-м і 4-м роком. Точний розрахунок: 3 роки + (1.55 / 2.5) = 3.62 роки.

Висновок: Проєкт окупається за 3.62 роки.

Коли використовувати: Для швидкого відсіву проєктів, особливо в умовах дефіциту ліквідності. Компанія встановлює ліміт (3 роки або 4 роки). Якщо проєкт окупається довше встановленого ліміту — він не розглядається далі.

Обмеження: Payback не враховує грошові потоки після окупності та вартість грошей у часі. Він просто каже: Ваші гроші повернуться через стільки-то років.

2. NPV (Чиста теперішня вартість) — головний критерій

Що це: Сума всіх майбутніх грошових потоків, перерахована в сьогоднішню вартість, мінус початкові інвестиції.

Чому майбутні гроші треба перераховувати в сьогоднішню вартість: ₴ сьогодні — це не те саме, що ₴ через рік. Через рік ви не зможете купити на неї стільки ж, скільки сьогодні (інфляція). Крім того, сьогоднішню ₴ можна вкласти в ОВДП і отримати дохід. Тому майбутні гроші завжди менш цінні, ніж сьогоднішні.
Як рахувати: В Excel використовується функція ЧПС. Вхідні дані: вартість капіталу (ставка дисконту) та грошові потоки по роках. На виході — сума в ₴, яку проєкт створить або знищить.
Для "Свіжого Хліба": При вартості капіталу 21.6% NPV становить -0.3 млн ₴. Це означає, що проєкт не створює вартість для власника — він її знищує.
Як саме CFO отримав цю цифру в Excel:
Крок **1.** Відкриває Excel і в окремому рядку заносить всі грошові потоки проекту по роках:
- Клітинка A1: підпис "Рік 0"
- Клітинка B1: підпис "Рік 1"
- Клітинка C1: підпис "Рік 2"
- Клітинка D1: підпис "Рік 3"
- Клітинка E1: підпис "Рік 4"
- Клітинка F1: підпис "Рік 5"
- Клітинка G1: підпис "Рік 6"

Крок **2.** У рядку нижче заносить самі цифри:
- Клітинка A2: -9 050 000 (початкові інвестиції)
- Клітинка B2: 2 500 000 (річний потік)
- Клітинка C2: 2 500 000
- Клітинка D2: 2 500 000
- Клітинка E2: 2 500 000
- Клітинка F2: 2 500 000
- Клітинка G2: 3 000 000 (останній рік + ліквідаційна вартість)

Крок **3.** У будь-яку вільну клітинку вводить формулу:
`=ЧПС(21.6%; B2:G2) + A2`
Крок **4.** Excel видає результат: -300 000 ₴.
Крок **5.** CFO дивиться на результат. Мінус означає, що проєкт знищує вартість. Він закриває Excel і готує власнику рекомендацію: Проєкт відхилити.
Це і є реальна робота CFO. Жодних ручних ділень на папері. Тільки Excel, формула, готовий результат. Весь процес займає 3 хвилини.
Коли використовувати: Завжди. NPV — це основний критерій прийняття інвестиційних рішень. Якщо NPV > 0 — проєкт створює вартість для власника. Якщо NPV < 0 — проєкт знищує вартість, гроші краще вкласти в інше місце.
3. IRR (Внутрішня ставка дохідності) — для порівняння та пояснення
Що це: Ставка дисконту, при якій NPV = 0. Це реальна дохідність, яку генерує проєкт.
Як рахувати: В Excel використовується функція ВНДО. Вхідні дані: всі грошові потоки (включаючи початкові інвестиції). На виході — ставка у %. Excel автоматично підбирає ставку, при якій NPV = 0.
Для "Свіжого Хліба": IRR проєкту становить 19.5%. Це менше, ніж вартість капіталу 21.6%. Отже, проєкт не окупає навіть вартості залучених грошей.
IRR: Покрокова дія CFO в Excel:
Крок **1.** Заносимо всі грошові потоки проєкту в 1 рядок (включаючи початкові інвестиції в 0у році):
- Рік 0: -9.05 млн
- Рік 1: +2.5 млн
- Рік 2: +2.5 млн
- Рік 3: +2.5 млн
- Рік 4: +2.5 млн
- Рік 5: +2.5 млн
- Рік 6: +3.0 млн

Крок **2.** У клітинку Excel вводимо формулу: =ВНДО(діапазон з Року0 по Рік6)
Крок **3.** Отримуємо результат: 19.5%.
Висновок: IRR (19.5%) < за вартість капіталу (21.6%). Проєкт не окупає навіть вартості залучених грошей. Його треба відхилити.
Коли використовувати:** Для порівняння проєктів різного масштабу та для пояснення власнику мовою %: Проєкт приносить 19.5% річних, але наші гроші коштують 21.6% — ми втрачаємо гроші.

Порівняльна таблиця методів:

Метод	Що показує	Коли використовувати	Правило прийняття
Payback	Скільки років повертаються гроші	Швидкий відсів	< встановленого ліміту
NPV	Скільки грошей додасть проєкт сьогодні	Головний критерій	> 0
IRR	Яку дохідність у % дає проєкт	Для порівняння альтернатив	>вартості капіталу

Додатковий метод: PI (індекс прибутковості)

Що це: PI (Profitability Index) показує, скільки ₴ дисконтованої вартості приносить кожна вкладена ₴.

Як рахувати: Суму дисконтованих потоків ділимо на початкові інвестиції.

Правило прийняття рішення: Якщо PI > 1 — проєкт прийнятний. Якщо PI < 1 — проєкт знищує вартість.

Коли використовувати: Особливо корисний, коли у компанії обмежений бюджет на інвестиції. Ви не можете профінансувати всі гарні проєкти, тому обираєте ті, які приносять найбільше на кожну вкладену ₴.

Приклад: Проєкт А дає NPV = 2 млн при інвестиціях 5 млн (PI = 1.4). Проєкт Б дає NPV = 3 млн при інвестиціях 10 млн (PI = 1.3). Якщо бюджет обмежений 10 млн, проєкт Б дає 3 млн NPV, а проєкт А + інший проєкт з PI 1.5 (5 млн) можуть дати 4.5 млн NPV. PI допомагає обрати найефективніше використання обмеженого бюджету.

Ситуація: У компанії є 10 млн ₴ на інвестиції. Треба обрати, які проєкти фінансувати.

Є три проєкти:

Проект	Інвестиції	NPV	PI
А	5 млн	2 млн	1.4
Б	10 млн	3 млн	1.3
В	5 млн	2.5 млн	1.5

Покрокове рішення CFO:

Крок **1.** Відкидаємо проєкти з NPV < 0.

Тут усі проєкти мають NPV > 0, тому всі потенційно прийнятні.

Крок **2.** Дивимося на бюджет — 10 млн ₴.

Не можна взяти всі три, бо потрібно 5 + 10 + 5 = 20 млн ₴.

Крок **3.** Вважаємо варіанти.

Варіант **1:** взяти тільки Проєкт Б (10 млн)

- Використано: 10 млн ₴
- Сумарний NPV: 3 млн ₴

Варіант **2:** взяти Проєкт А + Проєкт В (5 + 5 = 10 млн)

- Використано: 10 млн ₴
- Сумарний NPV: 2 + 2.5 = 4.5 млн ₴

Крок **4.** Порівнюємо.

Варіант 2 дає 4.5 млн ₴ NPV, а Варіант 1 — тільки 3 млн ₴.

Крок **5.** Рішення.

Обираємо Проєкт А + Проєкт В. Вони разом приносять більше вартості (4.5 млн), ніж 1 Проєкт Б (3 млн), хоча використовують ту саму суму грошей.

Чому PI допомагає:

PI показує, скільки ₴ NPV приносить кожна вкладена ₴.

- Проєкт А: 1.4 (кожна ₴ приносить 1.4 ₴ дисконтованої вартості)
- Проєкт Б: 1.3 (кожна ₴ приносить 1.3 ₴)
- Проєкт В: 1.5 (кожна ₴ приносить 1.5 ₴)

PI допомагає побачити, що Проєкт Б — найменш ефективний з 3 (1.3). Тому його варто відкинути, навіть якщо він дає найбільший NPV у абсолютному виразі (3 млн).

Кейс № 1: Касовий розрив через ПДВ

Ситуація:

Завод «Свіжий Хліб» вирішує купити нову піч за 10 млн ₴ (з ПДВ). Фін. модель показує, що проєкт вигідний. Але в касі на момент оплати є тільки 8.5 млн ₴.

Проблема: ПДВ-кредит (1.667 млн ₴) буде отримано тільки через 1-2 місяці після покупки, коли завод подасть звітність з ПДВ. А платити постачальнику треба зараз.

Наслідки: Якщо оплатити постачальнику не вдасться — поставка обладнання зірветься, проєкт затримається на місяці.
Рішення CFO:
1. Забезпечити наявність 10 млн ₴ на рахунку до моменту оплати.
2. Якщо 10 млн немає — взяти короткостроковий кредит на 1.5-2.0 млн ₴ на період до повернення ПДВ.
3. Вартість цього кредиту (20% річних на 2 місяці ≈ 50 000 ₴) закласти в модель як додаткові витрати.
Висновок для CFO: В інвестиційну модель закладайте чисту суму без ПДВ (8.33 млн). У план фінансування закладайте повну суму з ПДВ (10 млн). Різницю забезпечуйте кредитом на період відшкодування ПДВ. Це збереже проєкт від зриву.

Кейс № 2: Битва альтернатив (нова лінія vs старий ремонт)

Ситуація:
Завод «Свіжий Хліб» має стару піч, яка працює вже 12 років. Два варіанти:
- Варіант **А** (Латання старої печі): Ремонт за 2 млн ₴ продовжить роботу на 3 роки. Щорічні витрати на обслуговування — 1.5 млн ₴. Продуктивність — 80% від нової.
- Варіант **Б** (Нова лінія круасанів): Інвестиції 10 млн ₴ (з ПДВ, чистий відтік 8.33 млн). Термін служби — 8 років. Щорічні витрати на обслуговування — 0.5 млн ₴. Виручка — на 40% вища через вихід у новий сегмент.
Аналіз Payback (швидкий фільтр):
- Варіант А: 2 млн / (економія vs новий варіант) — важко порахувати, бо стара піч дає меншу виручку.
- Варіант Б: 8.33 млн / 2.5 млн = 3.33 роки.
Обидва варіанти проходять ліміт 3-4 роки. Тому переходимо до NPV.
Аналіз NPV (головний критерій) з покроковими розрахунками:
Варіант **А** (латання старої печі):
Вхідні дані:
- Початкові інвестиції: 2 000 000 ₴
- Щорічний грошовий потік: 1 200 000 ₴
- Термін: 3 роки
- Ставка дисконту (вартість капіталу): 21.6%
Розрахунок в Excel:
Крок **1.** Заносимо грошові потоки в рядок Excel:

Рік	0	1	2	3
Потік	-2 000 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000

Крок **2.** Рахуємо дисконтовану вартість кожного року:
Формула для кожного року: потік ділиться на (1 + ставка) у степені № року
- Рік 1: 1 200 000 / $(1 + 0.216)^1$ = 1 200 000 / 1.216 = 986 842 ₴
- Рік 2: 1 200 000 / $(1 + 0.216)^2$ = 1 200 000 / 1.478 = 811 908 ₴
- Рік 3: 1 200 000 / $(1 + 0.216)^3$ = 1 200 000 / 1.797 = 667 780 ₴
Крок **3.** Додаємо всі дисконтовані потоки:
986 842 + 811 908 + 667 780 = 2 466 530 ₴
Крок **4.** Віднімаємо початкові інвестиції:
2 466 530 - 2 000 000 = +466 530 ₴
Результат NPV (Варіант А): +466 530 ₴
Висновок: Проєкт створює вартість для власника (NPV > 0). Його можна приймати, якщо немає кращої альтернативи.
Варіант **Б** (нова лінія круасанів):
Вхідні дані:
- Початкові інвестиції: 8 330 000 ₴ (без ПДВ, бо 10 млн з ПДВ → 8.33 млн чистих інвестицій)
- Щорічний грошовий потік: 2 500 000 ₴
- Термін: 8 років
- Ліквідаційна вартість обладнання в кінці 8-го року: 500 000 ₴
- Ставка дисконту (вартість капіталу): 21.6%
Покроковий розрахунок в Excel:
Крок **1.** Заносимо грошові потоки в рядок Excel:

Рік	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Потік	-8 330 000	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	3.0

Примітка: в останньому році 2.5 + 0.5 (ліквідаційна вартість) = 3.0 млн

Крок **2.** Рахуємо дисконтовану вартість кожного року:

- Рік 1: 2 500 000 / 1.216 = 2 055 921 ₴
- Рік 2: 2 500 000 / 1.478 = 1 691 475 ₴
- Рік 3: 2 500 000 / 1.797 = 1 391 207 ₴
- Рік 4: 2 500 000 / 2.185 = 1 144 165 ₴
- Рік 5: 2 500 000 / 2.657 = 940 910 ₴
- Рік 6: 2 500 000 / 3.231 = 773 754 ₴
- Рік 7: 2 500 000 / 3.929 = 636 295 ₴
- Рік 8: 3 000 000 / 4.778 = 627 877 ₴

Кожен множник — це (1 + ставка) у степені № року:

Рік	Розрахунок	Результат	Що це означає
Рік 1	$(1 + 0.216)^1$	1.216	1 ₴ через рік = 0.82 ₴ сьогодні
Рік 2	$(1.216)^2 = 1.216 \times 1.216$	1.478	1 ₴ через 2 роки = 0.68 ₴ сьогодні
Рік 3	$(1.216)^3 = 1.216 \times 1.216 \times 1.216$	1.797	1 ₴ через 3 роки = 0.56 ₴ сьогодні
Рік 4	$(1.216)^4 = 1.797 \times 1.216$	2.185	1 ₴ через 4 роки = 0.46 ₴ сьогодні
Рік 5	$(2.185) \times 1.216$	2.657	1 ₴ через 5 років = 0.38 ₴ сьогодні
Рік 6	$(2.657) \times 1.216$	3.231	1 ₴ через 6 років = 0.31 ₴ сьогодні
Рік 7	$(3.231) \times 1.216$	3.929	1 ₴ через 7 років = 0.25 ₴ сьогодні
Рік 8	$(3.929) \times 1.216$	4.778	1 ₴ через 8 років = 0.21 ₴ сьогодні

Чому це важливо:

1. Ставка 21.6% — це вартість капіталу (грошей) для "Свіжого Хліба". Кожна ₴, вкладена сьогодні, через рік має принести 21.6% доходу, інакше її вигідніше покласти на депозит або в ОВДП.
2. Множник показує знецінення грошей у часі. Що далі в майбутнє — то менша сьогоднішня вартість.
3. Для розрахунку дисконтованої вартості майбутній потік ділиться на цей множник.

Як це виглядає на практиці:

*Приклад (Рік 8):

- Через 8 років ви отримаєте 3 000 000 ₴.
- Але сьогодні ці гроші коштують тільки 3 000 000 / 4.778 = 627 877 ₴.
- Чому? Тому що якщо ви покладете 627 877 ₴ під 21.6% на 8 років, вони перетворяться в 3 000 000 ₴.

Що робить CFO:

Він не рахує ці цифри вручну. Він заносить грошові потоки в Excel, вводить формулу `=ЧПС(21.6%; діапазон потоків)`, і Excel автоматично робить всі ці розрахунки всередині. Множники потрібні тільки для розуміння логіки, а в реальній роботі їх рахує програма.

Крок **3.** Додаємо всі дисконтовані потоки:

2 055 921 + 1 691 475 + 1 391 207 + 1 144 165 + 940 910 + 773 754 + 636 295 + 627 877 = 9 261 604 ₴

Крок **4.** Віднімаємо початкові інвестиції:

9 261 604 - 8 330 000 = +931 604 ₴

Результат NPV (Варіант Б): +931 604 ₴

Висновок: Проєкт створює вартість для власника (NPV > 0). Він кращий за Варіант А, бо дає більший NPV.

Порівняльна таблиця:

Показник	Варіант А (латання)	Варіант Б (нова лінія)
Інвестиції	2 000 000 ₴	8 330 000 ₴
Річний потік	1 200 000 ₴	2 500 000 ₴
Термін	3 роки	8 років
Ліквідаційна вартість	0	500 000 ₴
NPV	+466 530 ₴	+931 604 ₴
IRR	25%	~24%

Payback	1.67 роки	3.33 роки

Рішення CFO:

Обидва проєкти мають NPV > 0, тобто обидва створюють вартість. Але:

- Варіант Б дає більший NPV (931 604 ₴ проти 466 530 ₴) — він створює більше вартості для власника.
- Варіант А окупається швидше (1.67 роки проти 3.33 роки) — це менш ризикований проєкт.
- IRR в обох проєктів вище вартості капіталу (21.6%), тобто обидва прийнятні.

Остаточне рішення: Обираємо Варіант Б (нова лінія круасанів), тому що він дає більший NPV і має стратегічне значення (вихід у новий сегмент з вищою маржинальністю). Варіант А — це тимчасове рішення, яке через 3 роки все одно потребуватиме заміни обладнання.

IRR:

- Варіант А: 19% (нижче за вартість капіталу 21.6%).
- Варіант Б: 24% (вище за вартість капіталу 21.6%).

Рішення CFO: Обирати Варіант Б (нова лінія).

Чому:

1. NPV позитивний (+2.1 млн) — проєкт створює вартість для власника.
2. IRR вище вартості капіталу (24% > 21.6%) — проєкт генерує більше, ніж коштують гроші.
3. Стратегічний ефект: вихід у новий сегмент (круасани) з вищою маржинальністю.

Чому латання програє:

- Латання продовжує життя збитковому активу. Стара піч має низьку продуктивність та високі витрати.
- Через 3 роки її все одно доведеться замінювати. Це не рішення проблеми, а відтермінування.
- NPV негативний — проєкт не окупає вартості грошей.

Висновок для CFO: Завжди обирайте проєкт з вищим NPV, навіть якщо початкові інвестиції більші. Латання старого обладнання — це ілюзія економії, яка насправді коштує грошей через втрачену маржу та продуктивність.

Важливе зауваження щодо інфляції та зростання цін:

У наведеному прикладі ми використовуємо постійні грошові потоки для спрощення. У реальній роботі CFO будує прогноз з урахуванням інфляції: ціни на круасани зростають, витрати на борошно та зарплату теж зростають. Як правило, виручка зростає швидше за витрати, тому NPV проєкту з урахуванням інфляції буде вищим, ніж у нашому спрощеному прикладі.

Правило для CFO: Якщо ви не враховуєте зростання цін у своїх розрахунках, ви занижуєте привабливість інвестицій і ризикуєте відмовитися від прибуткового проєкту. Тому в реальній моделі завжди закладайте прогноз інфляції окремо для виручки та окремо для витрат. Різниця може бути суттєвою — до 30-50% NPV.

> Замість того, щоб будувати виручку та витрати окремо, CFO будує прогноз чистого грошового потоку з урахуванням інфляції одним простим коефіцієнтом.
>
> Як це робиться на практиці:
>
> Крок **1.** Берете базовий річний грошовий потік (для "Свіжого Хліба" — 2.5 млн ₴).
>
> Крок **2.** Визначаєте, на скільки % цей потік зростатиме щороку. Напр., 10% (бо круасани дорожчають швидше, ніж витрати на них).
>
> Крок **3.** Будуєте прогноз потоків на 8 років:
>
> - Рік 1: 2.5 × 1.10 = 2.75 млн
> - Рік 2: 2.75 × 1.10 = 3.03 млн
> - Рік 3: 3.03 × 1.10 = 3.33 млн
> - Рік 4: 3.33 × 1.10 = 3.66 млн
> - Рік 5: 3.66 × 1.10 = 4.03 млн
> - Рік 6: 4.03 × 1.10 = 4.43 млн
> - Рік 7: 4.43 × 1.10 = 4.87 млн
> - Рік 8: 4.87 × 1.10 = 5.36 млн
>
> Крок **4.** Заносите ці цифри в Excel (Рік1 = 2.75, Рік2 = 3.03, ... Рік8 = 5.36) і рахуєте NPV тією самою формулою `=ЧПС(21.6%; Рік1:Рік8) - інвестиції`.
>
> Результат: Якщо ви рахуєте без інфляції (всі роки по 2.5 млн) → NPV ≈ 2.1 млн. Якщо з інфляцією (потоки зростають) → NPV ≈ 3.2 млн. Різниця — 1.1 млн ₴, що становить 50% від початкового NPV.
>
> Правило для CFO: Якщо ви не враховуєте зростання цін у своїх розрахунках, ви занижуєте привабливість інвестицій і ризикуєте відмовитися від прибуткового проєкту. У реальній моделі завжди закладайте зростання грошових потоків — це займає 2 хвилини в Excel, але дає реалістичну оцінку проєкту.

Кейс № 3: Що робити, коли ціни зросли після запуску

Ситуація:

Завод «Свіжий Хліб» запустив нову лінію круасанів. Інвестиції — 8.33 млн ₴. Базовий річний грошовий потік — 2.5 млн ₴.

Через рік після запуску ціни на борошно зросли на 15%. Грошовий потік лінії впав з 2.5 до 1.6 млн ₴, але він все ще позитивний — лінія приносить гроші.

Запитання до CFO: зупиняти лінію чи продовжувати?

Алгоритм дій CFO:

Крок **1.** Забуває про початкові інвестиції.

8.33 млн ₴ уже витрачено. Це безповоротні витрати (sunk costs). Їх не повернути, тому вони не повинні впливати на рішення про продовження або зупинку.

Крок **2.** Дивиться на поточний кеш-флоу.

CFO оцінює: чи приносить лінія гроші сьогодні? Для цього він порівнює виручку від круасанів з поточними витратами на їх виробництво (борошно, начинка, зарплата, електроенергія).

Якщо виручка перевищує поточні витрати — лінія дає позитивний кеш-флоу.

Крок **3.** Приймає рішення.

- Якщо кеш-флоу позитивний (1.6 млн ₴) — лінія приносить живі гроші. Її треба продовжувати, бо ці гроші можна використовувати для інших потреб бізнесу.
- Якщо кеш-флоу від'ємний (виручка не покриває навіть поточні витрати) — лінія збиткова. Її треба негайно зупинити, продати обладнання, звільнити персонал.

Критерій зупинки:

Зупиняти лінію, коли вона перестає приносити гроші. Тобто коли виручка не покриває поточні витрати, і завод вимушений доплачувати за її роботу з інших джерел.

Навіщо це студентам:

Щоб вони запам'ятали головне правило, яке відрізняє сильного CFO від слабкого:

> Після запуску проєкту минулі витрати не мають значення. Рішення приймається тільки на основі поточного кеш-флоу.

Якщо напрямок приносить живі гроші — його треба продовжувати, навіть якщо загальний NPV проєкту став негативним. Якщо напрямок збитковий — його треба негайно закривати, не чекаючи покращення ситуації.

Як враховувати ризики (стрес-тест та сценарний аналіз)

Жоден інвестиційний проєкт не є безризиковим. Прогнози можуть не справдитися: попит виявиться меншим, витрати — вищими, курс — не тим. Тому CFO має оцінювати не тільки базовий сценарій, а й альтернативні.

Сценарний аналіз:

CFO будує три сценарії:

1. Оптимістичний: виручка +20%, витрати -10%.
2. Базовий: все за планом.
3. Песимістичний: виручка -20%, витрати +15%.

Як це робиться в Excel:

CFO заносить три сценарії в 1 таблицю і дивиться, як змінюється NPV.

- Якщо песимістичний сценарій все одно дає NPV > 0 — проєкт дуже надійний.
- Якщо песимістичний сценарій дає NPV < 0 — проєкт ризикований. Його можна прийняти тільки якщо ймовірність песимістичного сценарію низька та є план дій на випадок його реалізації.

Оптимістичний сценарій у фінансах розглядають зовсім не для того, щоб порадувати власника красивими цифрами чи зайвий раз потішити ілюзії. У нього є цілком конкретні, прагматичні управлінські завдання.

Для CFO-практика та інвестора цей сценарій потрібен для 3 речей:

1. Розрахунок максимального операційного навантаження (Стеля лінії)

Якщо ринок вибухне» і круасани розкуповуватимуть на 20% швидше, завод має бути готовим до цього фізично. Оптимістичний сценарій показує:

- Чи витримає обладнання роботу у три зміни?
- Чи вистачить потужності складів для сировини та готової продукції?
- Чи не виникне касового розриву через те, що доведеться одночасно закупити набагато більше борошна, а мережі розрахуються лише через місяць?
- Висновок CFO: Оптимістичний план перевіряє бізнес на вузькі місця (bottlenecks) у логістиці та виробництві.

2. Оцінка Асиметрії ризику (Upside проти Downside)

Для прийняття рішення інвестор завжди порівнює, скільки він може втратити в гіршому випадку і скільки може заробити в найкращому.

- Якщо при песимістичному сценарії ми втрачаємо 1 млн ₴, а при оптимістичному — заробляємо додатково 10 млн ₴, то ризик виправданий. Гра вартує свічок.

- Якщо ж у песимістичному сценарії ми втрачаємо ті самі 1 млн ₴, а в оптимістичному — додається всього 100 тисяч ₴, то навіщо взагалі ризикувати капіталом?
- Висновок CFO: Порівняння оптимізму й песимізму показує реальний масштаб потенційного виграшу порівняно з потенційною катастрофою.

3. Резервування опціону на розширення (Strategic Flexibility)

Якщо запуск лінії покаже результати за оптимістичним сценарієм, CFO має заздалегідь розуміти, куди спрямувати цей надлишковий грошовий потік. Напр.:

- Чи закладати в контракт із постачальником обладнання опціон на швидку купівлю другої печі зі знижкою?
- Чи викупити сусідню ділянку землі під склад уже зараз, поки вона дешева?
- Висновок CFO: Це планування стратегічного успіху, щоб великий попит не застав завод зненацька.

Резюме: Песимістичний сценарій — це перевірка проєкту на виживання. Оптимістичний — це перевірка системи на масштабованість та ефективність управління надприбутком.

Стрес-тест (аналіз чутливості):

CFO перевіряє, як зміна 1 параметра впливає на NPV:

- Що буде з NPV, якщо виручка впаде на 10%?
- Що буде з NPV, якщо ціна борошна зросте на 15%?
- Що буде з NPV, якщо курс $ зміниться на 10%?

Для "Свіжого Хліба":

- Виручка: найчутливіший параметр. Падіння на 8% вбиває проєкт.
- Витрати на сировину: падіння на 12% вбиває проєкт.
- Курс $: менш чутливий, бо обладнання купується в ₴.

Висновок: CFO має сфокусуватися на управлінні виручкою (маркетинг, контракти з клієнтами) та витратами на сировину (хеджування, довгострокові контракти).

Як порівнювати альтернативні проєкти

На практиці CFO рідко оцінює 1 проєкт — завжди є альтернативи, і треба обрати найкращу.

Типи альтернатив:

1. Взаємовиключні проєкти: можна вибрати тільки 1 (нова лінія круасанів vs ремонт старої печі).
2. Незалежні проєкти: можна вибрати кілька (якщо вистачить грошей).
3. Проєкти з обмеженим бюджетом: вибір оптимального портфеля.

Алгоритм порівняння:

Крок **1.** Порахувати NPV для кожного проєкту. Відкинути проєкти з NPV < 0.

Крок **2.** Якщо проєкти взаємовиключні — обрати той, у якого NPV більший.

Крок **3.** Якщо бюджет обмежений — використовувати PI. Обирати проєкти з найвищим PI, поки не вичерпається бюджет.

Крок **4.** Якщо проєкти мають різні строки життя — звести до однакового періоду (напр., до 5 років) за допомогою ануїтету.

GIAS у контексті оцінки інвестицій

З 2025 року GIAS обов'язкові в Україні. Внутрішній аудит оцінює, чи система оцінки інвестицій є об'єктивною та системною, а не ситуативною.

Проблема, яку вирішує дотримання GIAS:

Якщо компанія не має чіткої методології оцінки інвестицій, рішення приймаються на основі відчуттів. Менеджмент часто переоцінює виручку і недооцінює витрати, щоб продати проєкт власнику. Це призводить до збиткових проєктів та втрат капіталу. GIAS вимагає, щоб методологія була задокументована та застосовувалася однаково до всіх проєктів.

Що втрачає підприємство, якщо ігнорує GIAS:

Якщо внутрішній аудит не перевіряє методологію оцінки інвестицій, компанія може роками вкладати гроші в збиткові проєкти, поки хтось не помітить, що ROI падає. Це повільне вимивання капіталу, яке може тривати роками, поки не стане критичним.

Як аудитор перевіряє корисність, а не формальність:

Аудитор не просто дивиться, чи є в компанії регламент оцінки інвестицій. Він перевіряє:

1. Чи всі проєкти проходять через єдину процедуру (жодних особливих рішень поза правилами).
2. Чи використовується правильна вартість капіталу для дисконтування.
3. Чи враховуються ризики (сценарний аналіз, стрес-тест).
4. Чи порівнюються альтернативні проєкти перед прийняттям рішення.
5. Чи переглядаються рішення після реалізації проєкту (пост-аудит) — чи справдилися прогнози, чи треба коригувати методологію.

Що конкретно перевіряє аудитор в моделі "Свіжого Хліба":
- Чи закладено песимістичний сценарій (падіння виручки, зростання витрат).
- Чи враховано ПДВ-ефект (чиста сума інвестицій без ПДВ).
- Чи враховано зміни в робочому капіталі (запаси, дебіторка).
- Чи використовується правильна вартість капіталу (не занижена).
- Чи є план дій при негативному сценарії.

Таким чином, аудитор перевіряє, чи є оцінка інвестицій інструментом захисту капіталу, а не формальним звітом.

Чеклист для CFO

Перед затвердженням будь-якого інвестиційного проєкту:
- [ ] Побудував грошовий потік (не прибуток!).
- [ ] Очистив інвестиції від ПДВ (якщо обладнання).
- [ ] Переконався, що в касі є повна сума з ПДВ.
- [ ] Порахував Payback (якщо >4 років — задуматися).
- [ ] Порахував NPV (якщо <0 — не брати).
- [ ] Порахував IRR (якщо < вартості грошей — не брати).
- [ ] Порівняв з альтернативами.
- [ ] Перевірив стрес-тест (запас міцності).
- [ ] Переконався, що аудитор перевірив модель.
- [ ] Підготував план дій при негативному сценарії.

Щоквартальний моніторинг після запуску проєкту:
- [ ] Порівняти фактичний грошовий потік з прогнозованим.
- [ ] Якщо відхилення >10% — з'ясувати причини.
- [ ] Переглянути прогнози на наступні періоди.
- [ ] Якщо проєкт стабільно не виконує план — підготувати план коригувальних дій.

Висновок:

Оцінка інвестиційних проєктів — це не математика, а захист грошей власника від збиткових проєктів.

CFO будує грошовий потік проєкту, очищає інвестиції від ПДВ, рахує три показники (Payback, NPV, IRR), перевіряє стрес-тест, порівнює альтернативи та отримує підтвердження від аудитора.

Головне правило: якщо NPV > 0, IRR > вартості капіталу, запас міцності > 10% — проєкт можна брати. Якщо будь-який з цих критеріїв не виконується — проєкт відхиляти без дискусій.

Це захищає бізнес від збиткових проєктів, зберігає капітал і спрямовує гроші туди, де вони працюють найефективніше.

Оцінка бізнесу (DCF, мультиплікатори)

Центральне питання розділу: Як визначення реальної вартості бізнесу допомагає підприємству приймати правильні рішення про продаж, залучення інвестора, M&A та стратегічне планування, уникнути заниження ціни при угодах або переплати за активи?

Оцінка бізнесу — це не абстрактна вправа. Це інструмент, який CFO використовує в критичних ситуаціях: продаж компанії, залучення інвестора, вихід нового партнера, придбання іншого бізнесу, стратегічне планування. Якщо ви не знаєте, скільки коштує бізнес, ви не зможете правильно ним управляти. Цей розділ — про два основні методи оцінки: мультиплікатори (швидко і просто) та DCF (точно, але складно). Коли і як використовувати кожен з них, де шукати дані, які помилки найчастіше роблять.

Навіщо CFO оцінювати бізнес: три життєві ситуації

Ситуація **1.** Продаж бізнесу.

До вас приходить покупець і пропонує 100 млн ₴. Ваша перша реакція — це мало або це багато. Але ви не знаєте точно, скільки коштує бізнес. Якщо ви продасте його за 100 млн, а він реально коштує 150 млн — ви втратили 50 млн. Якщо ви відмовитесь від 100 млн, а він реально коштує 80 млн — ви втратили угоду.

Ситуація **2.** Залучення інвестора.

Інвестор готовий вкласти 20 млн ₴ в обмін на 25% компанії. Це означає, що він оцінює бізнес у 80 млн ₴ (20 млн / 25% = 80 млн). Чи справедлива ця оцінка? Якщо ваш бізнес реально коштує 120 млн ₴, ви віддаєте інвестору 25% за 20 млн, а реальна вартість його частки — 30 млн. Ви втратили 10 млн.

Ситуація **3.** Придбання іншого бізнесу.

Ви плануєте купити суміжний бізнес за 50 млн ₴. Чи справедлива ціна? Можливо, ви переплачуєте 10 млн, бо не врахували, що його прибутки падають. Або, навпаки, недоплачуєте.

Висновок: Без оцінки бізнесу ви приймаєте рішення наосліп. CFO, який не вміє оцінювати бізнес, не може захистити інтереси власника при угодах.

Два підходи до оцінки: порівняльний (мультиплікатори) та дохідний (DCF)

У практиці оцінки використовуються два основні підходи:

Підхід	Суть	Коли застосовувати	Швидкість	Точність
Мультиплікатори	Порівняння з аналогічними компаніями	Коли є угоди на ринку, потрібна швидка оцінка	Швидко	Грубо
DCF	Розрахунок майбутніх грошових потоків	Для точних розрахунків, стратегічних рішень, судових спорів	Повільно	Точно

Правило CFO: Починайте з мультиплікаторів (швидко прикинути, скільки коштує бізнес), а для точного рішення будуйте DCF.

Метод мультиплікаторів: швидка оцінка за 15 хвилин

Мультиплікатор — це коефіцієнт, який показує, скільки разів виручка, прибуток або інший показник бізнесу перевищує його ціну. Напр., якщо компанію продали за 100 млн ₴, а її річний прибуток (EBITDA) становить 20 млн ₴, то мультиплікатор EBITDA = 100 / 20 = 5. Це означає, що компанію купили за 5 річних прибутків.

Які бувають мультиплікатори:

1. P/E (Price to Earnings) — ціна компанії поділена на чистий прибуток. Найпоширеніший для публічних компаній.
2. EV/EBITDA — вартість компанії (з урахуванням боргів) поділена на EBITDA. Найпопулярніший для приватних компаній, бо EBITDA менш схильна до маніпуляцій.
3. P/S (Price to Sales) — ціна компанії поділена на виручку. Використовується для збиткових або швидкозростаючих компаній.
4. P/B (Price to Book) — ціна компанії поділена на вартість чистих активів. Використовується для фін. сектору та компаній з великими активами.

Як отримати мультиплікатор для оцінки вашого бізнесу:

1. Дивитеся на угоди з продажу аналогічних компаній. Якщо ваша компанія в агросекторі, знайдіть, за яким мультиплікатором продали інший агробізнес.
2. Дивитеся на публічні компанії. Якщо є публічна компанія, аналогічна вашій, подивіться її мультиплікатори.
3. Якщо зовсім немає даних — використовуйте середньоринкові значення.

Орієнтовні значення мультиплікаторів для України (2026):

Галузь	EV/EBITDA	P/E	Примітка
Виробництво харчових продуктів	4-6	6-9	Стабільний сектор
Агросектор (рослинництво)	5-7	8-12	Залежить від урожайності
Рітейл	3-5	5-8	Жорстка конкуренція
IT-послуги	6-9	10-15	Високий потенціал зростання
Будівництво	3-5	4-7	Циклічний сектор
Енергетика	4-6	6-9	Залежить від тарифів

Приклад для "Свіжого Хліба":

Завод "Свіжий Хліб" має EBITDA = 30 млн ₴ на рік. Мультиплікатор для харчової промисловості = 5.

Оцінка: 30 млн × 5 = 150 млн ₴.

Це швидка оцінка. Вона каже: Приблизно стільки може коштувати ваш бізнес. Але для точної оцінки потрібен DCF.

Обмеження мультиплікаторів:

1. Вони не враховують унікальність вашого бізнесу. Мультиплікатори — це середнє по ринку. Якщо ваш бізнес кращий або гірший за середній — мультиплікатор не відобразить це.
2. Вони не враховують майбутні перспективи. Якщо ваш бізнес зростає на 30% щороку, а середній по ринку — на 5%, ви заслуговуєте на вищий мультиплікатор.
3. Вони не враховують борги та гроші. Мультиплікатор показує вартість бізнесу без урахування боргів та готівки, що може суттєво змінювати реальну ціну.
4. Їх немає для вашого бізнесу. Більшість українських компаній — непублічні. Ви не знайдете мультиплікатор для свого конкретного бізнесу, доведеться використовувати приблизні галузеві дані.

Порада CFO: Використовуйте мультиплікатори для швидкої перевірки на дурака. Якщо хтось пропонує вам за бізнес 200 млн ₴, а мультиплікатори кажуть 150 млн — це сигнал: або пропозиція дуже хороша, або я щось не врахував. Якщо пропонують 100 млн, а мультиплікатори кажуть 150 млн — значить, вас хочуть обдурити.

DCF — метод професіоналів. Що про нього має знати CFO

Суть метода:

Бізнес коштує стільки, скільки грошей він принесе власнику в майбутньому. Якщо ви знаєте, скільки грошей бізнес буде генерувати щороку протягом наступних 5-10 років, і скільки він коштуватиме після цього — ви можете порахувати, скільки він коштує сьогодні.

DCF (Discounted Cash Flow) — це перерахунок майбутніх грошей у сьогоднішню вартість. Тому що ₴ сьогодні — це не те саме, що ₴ через рік. Через рік ви не зможете купити на неї стільки ж (інфляція), + ви могли б її вкласти і отримати дохід.

Хто будує DCF:

Професійні оцінювачі, інвестиційні банки, консалтингові компанії (Deloitte, PwC, KPMG, EY). Усередині компанії CFO не будує DCF самостійно.

Коли будують DCF:

1. Продаж бізнесу за 100+ млн ₴.
2. Залучення великого інвестора (фонд вимагає професійну оцінку).
3. Судові спори (спадщина, розлучення, корпоративні конфлікти).
4. Придбання бізнесу (щоб не переплатити).

Скільки це коштує:

- Проста оцінка: 50 000 – 150 000 ₴.
- Повноцінна оцінка: 200 000 – 500 000 ₴.
- Від Big4: 500 000 – 2 000 000 ₴.

<u>Як CFO перевіряє звіт оцінювача</u> (щоб не дати себе обдурити)

Коли ви отримуєте звіт про оцінку від професіоналів, ви не повинні сліпо йому вірити. Перевірте 4 речі:

1. Прогноз виручки.

Чи не завищений він? Якщо оцінювач заклав зростання 15% на рік, а ринок зростає на 5% — це маніпуляція. Власник отримає завищену оцінку, а потім не зможе продати бізнес за цю ціну.

Що робити CFO: Перевірити прогноз зростання ринку. Якщо він нижчий за прогноз оцінювача — вимагати перерахунку з консервативними цифрами.

2. Прогноз витрат і маржа.

Чи враховано реальне зростання витрат? Якщо оцінювач заклав, що витрати залишаться на тому ж рівні, хоча борошно дорожчає на 10% — це маніпуляція.

Що робити CFO: Перевірити прогноз зростання цін на сировину, зарплату, енергоносії. Якщо він не врахований — вимагати перерахунку.

3. Ставка дисконту (WACC).

Якщо WACC нижчий за реальну вартість кредитів — оцінка завищена. Напр., якщо банки дають кредити під 22%, а оцінювач взяв WACC = 18% — це маніпуляція.

Що робити CFO: Порівняти WACC з реальними ставками за кредитами та очікуваною дохідністю власника. Якщо різниця більша за 2-3% — вимагати пояснень.

4. Борги.

Чи враховані всі кредити, позики, фін-й лізинг? Якщо оцінювач забув про борги на 20 млн — власник отримає менше, ніж очікує.

Що робити CFO: Перевірити баланс компанії: всі кредити, овердрафти, лізинг, гарантії. Якщо щось пропущено — вимагати перерахунку Equity Value.

Простий спосіб оцінки для малого та середнього бізнесу

Якщо бізнес невеликий (до 100 млн ₴), і ви не плануєте залучати інвесторів або судитися — використовуйте спрощений метод, який займає 5 хвилин.

Як це зробити:

1. Візьміть чистий грошовий потік (FCF) за останній рік. Це гроші, які бізнес реально заробив і які можна вилучити без шкоди для роботи.

2. Помножте цю суму на коефіцієнт 3-5:

- 3 — якщо бізнес нестабільний, високі ризики.
- 4 — якщо бізнес стабільний, але є ризики.
- 5 — якщо бізнес дуже стабільний, передбачуваний.

Приклад для "Свіжого Хліба":
- Річний грошовий потік: 20 млн ₴.
- Коефіцієнт 4 (стабільний бізнес).
- Оцінка: 20 × 4 = 80 млн ₴.

Чому це працює:

Це спрощений варіант мультиплікатора. На практиці малий та середній бізнес продається за 3-5 річних грошових потоків. Покупцю важливо, щоб інвестиція окупилася за 3-5 років.

Коли це не працює:

1. Якщо є великі борги — що реально робить CFO

Суть: Борги зменшують те, що отримає власник при продажу. Покупець платить за бізнес, але якщо у бізнесу є кредити — покупець або бере їх на себе (тоді він зменшує ціну), або вимагає, щоб продавець погасив їх до угоди.

Приклад: Бізнес коштує 100 млн ₴ (за оцінкою). У нього є кредит на 40 млн ₴.
- Якщо покупець бере борги на себе — він заплатить власнику 60 млн ₴ (100 - 40), а решту 40 млн ₴ перерахує банку.
- Якщо власник хоче отримати 100 млн ₴ чистими — він має погасити 40 млн ₴ боргів до продажу зі своїх грошей, або домовитися з банком про реструктуризацію.

Що робить CFO на практиці:

1. Бере оцінку бізнесу (100 млн ₴) — це вартість всього бізнесу, разом з боргами.
2. Віднімає всі борги (кредити, позики, фін-й лізинг) — отримує суму, яку реально отримає власник.
3. Розраховує, чи вистачить грошей від продажу на погашення боргів. Якщо боргів більше, ніж вартість бізнесу — власник не отримає нічого, бізнес продається банку.

Приклад з цифрами:
- Оцінка бізнесу: 100 млн ₴
- Кредити: 40 млн ₴
- Власник отримає: 60 млн ₴

Якщо кредитів більше, ніж оцінка:
- Оцінка бізнесу: 80 млн ₴
- Кредити: 100 млн ₴
- Власник отримає: 0 ₴ (всі гроші підуть банку, і ще 20 млн ₴ боргу залишаться)

Висновок: Якщо власник хоче продати бізнес, він має або погасити борги перед продажем, або змиритися з тим, що отримає менше. Якщо боргів більше, ніж вартість бізнесу — продаж неможливий без додаткових угод з банком.

2. Якщо є цінні активи.

Нерухомість, обладнання, патенти, торгові марки — це додає вартості бізнесу, навіть якщо він приносить мало прибутку. Покупець може продати активи окремо і повернути частину грошей.

Що робить CFO:
- Оцінює активи окремо (за ринковою вартістю).
- Додає їх до вартості бізнесу.
- Готує окремий звіт про активи для покупця.

3. Якщо бізнес швидкозростаючий.

Якщо бізнес зростає на 30-50% на рік, коефіцієнт 3-5 не працює. Покупець готовий платити більше, бо через 2-3 роки прибуток подвоїться.

Що робить CFO:
- Збільшує коефіцієнт до 6-8 або більше.
- Показує покупцю прогноз зростання прибутку.
- Обґрунтовує високу ціну контрактами на майбутні поставки або планами розвитку.

Як CFO приймає рішення на основі оцінки

Ситуація **1.** Продаж бізнесу.

До власника приходить покупець і пропонує 70 млн ₴ за «Свіжий Хліб». Ви зробили швидку оцінку: 20 млн × 4 = 80 млн ₴.

Що робить CFO:
- 70 млн нижче за вашу оцінку (80 млн) — покупець намагається купити дешевше.
- Починаєте торг з 90-95 млн, щоб вийти на 80-85 млн.
- Мінімальна ціна — 80 млн (ваша оцінка). Якщо покупець не погоджується — шукаєте іншого.

Ситуація **2.** Залучення інвестора.
Інвестор пропонує 10 млн ₴ за 20% компанії. Це означає, що він оцінює весь бізнес у 50 млн ₴ (10 / 0.2 = 50). Але ваша оцінка — 80 млн.
Що робить CFO:
- Ви віддаєте 20% за 10 млн, а реальна вартість цієї частки — 16 млн (80 × 20%).
- Ви втрачаєте 6 млн ₴.
- Ви пояснюєте власнику: інвестор занижує оцінку. Вимагайте або більше грошей, або меншу частку.

Ситуація **3.** Придбання іншого бізнесу.
Ви плануєте купити суміжний бізнес, який продають за 60 млн ₴. Його річний грошовий потік — 12 млн ₴.
Що робить CFO:
- Ваша швидка оцінка: 12 млн × 4 = 48 млн ₴.
- Пропозиція продавця (60 млн) вища за вашу оцінку (48 млн) — ви переплатите 12 млн.
- Ви торгуєтесь до 48-50 млн або шукаєте інший варіант.

Поради CFO: де брати дані для оцінки
Де брати дані для оцінки бізнесу в Україні (2026):
Внутрішні дані:
- Виручка, EBITDA, чистий прибуток — з фінзвітності.
- Борги, кредити, готівка — з балансу.
- Інвестиції в обладнання (CAPEX) — з планів закупівель.

Зовнішні дані (для мультиплікаторів):
- Публічні компанії в Україні — якщо є аналог, дивитися його мультиплікатори.
- Дані про угоди — звіти інвестиційних компаній (Deloitte, PwC, KPMG, EY публікують огляди M&A в Україні).
- Польща, Румунія, Чехія — мультиплікатори сусідніх країн з поправкою на український ризик.
- Російські та білоруські компанії — не брати через санкції та різну ринкову ситуацію.

Макроекономічні дані:
- Прогноз інфляції — НБУ.
- Прогноз курсу — НБУ, банки.
- Ставки за кредитами — реальні пропозиції банків.

Чеклист для CFO: як оцінити бізнес за день
Ранок (швидка оцінка):
- [ ] Визначити EBITDA та чистий грошовий потік (FCF) за останній рік.
- [ ] Знайти галузеві мультиплікатори (якщо є дані про угоди).
- [ ] Порахувати орієнтовну вартість (множенням на мультиплікатор або на коефіцієнт 3-5).
- [ ] Перевірити, чи немає аномалій: великі борги, надлишок готівки, одноразові доходи або витрати.

День (якщо потрібна точна оцінка):
- [ ] Залучити професійного оцінювача або інвестиційний банк.
- [ ] Надати їм фінзвітність та прогнозні плани.
- [ ] Отримати звіт про оцінку.

Перевірка звіту:
- [ ] Перевірити прогноз виручки (чи не завищений).
- [ ] Перевірити прогноз витрат (чи враховано зростання).
- [ ] Перевірити ставку дисконту (WACC).
- [ ] Перевірити борги (чи всі враховані).

Фінальне рішення:
- [ ] Для продажу — орієнтуватися на мультиплікатори (ринкова ціна).
- [ ] Для покупки — орієнтуватися на DCF (реальна вартість).
- [ ] Якщо розрив >20% — шукати причину (прогнози, WACC, борги).

Висновок:
DCF — це не те, що CFO будує самостійно. Це інструмент професіоналів для великих угод. Завдання CFO — розуміти логіку, перевіряти роботу оцінювачів і не дати себе обдурити.
Для 95% оперативних рішень вистачає мультиплікаторів або спрощеного методу грошовий потік × 3-5.
Але коли на кону десятки мільйонів ₴ — ви залучаєте професіоналів, отримуєте звіт, перевіряєте його за 4 пунктами (виручка, витрати, WACC, борги) і приймаєте рішення на основі цифр, а не відчуттів.

Управління грошима в міжнародній діяльності

Коли підприємство починає отримувати виручку у валюті або закуповувати сировину за кордоном, до роботи CFO додаються три процеси, яких не було при роботі виключно в ₴. **1,** гроші перестають бути єдиною сумою — вони стають сумою у валюті, яка щодня змінює свою вартість у ₴ еквіваленті. **2,** термін надходження грошей починає визначатись не тільки договором з покупцем, а й державними правилами повернення виручки. **3,** ціна, за якою підприємство продає товар пов'язаному покупцеві за кордоном, може стати предметом окремої податкової перевірки через три роки після операції.

Перш ніж укладати 1й експортний контракт, CFO має відповісти на 4 запитання. У якій валюті виставляти рахунок? Який строк оплати зафіксувати в договорі, щоб він одночасно влаштовував покупця і не підставляв підприємство під пеню? Чи буде це продаж незалежному покупцеві чи пов'язаній особі? І які документи потрібно зібрати зараз, щоб через три роки не доводити податковому органу, що ціна була ринковою?

Відповіді на ці запитання визначають, скільки грошей від міжнародної операції реально дійде до рахунку підприємства.

1. Валютний контроль: Терміни, які перетворюються на пеню

CFO, який запускає експорт, відразу стикається з правилом: гроші від покупця мають надійти на рахунок в Україні протягом визначеного строку з дати відвантаження. Цей строк — не рекомендація і не договірна умова. Він закріплений у ПКУ і встановлюється окремо для різних типів операцій. Для товарів — 180 днів, для послуг — 90 днів, для обладнання — 365 днів.

Суть цього строку — держава не дозволяє підприємству залишати валютну виручку за кордоном нескінченно довго, посилаючись на те, що покупець ще не заплатив. Якщо покупець не заплатив у строк — відповідальність несе експортер, а не покупець. І відповідальність ця — пеня у розмірі 0,3% від суми прострочення за кожен день.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» укладає експортний контракт на поставку сухарних сумішей до Польщі на суму 50 000 €. Відвантаження відбувається 15 січня 2026 року. Строк повернення виручки — 180 днів, тобто до 15 липня 2026 року.

Покупець затримує оплату на два місяці через власні касові розриви. Гроші надходять 15 вересня 2026 року. Прострочення — 60 днів. Пеня: 50 000 € × 0,3% = 150 € на день. За 60 днів — 9 000 €. Підприємство отримало 50 000 €, але 9 000 з них пішли на пеню. Ефективна вартість прострочення — 18% від суми контракту за два місяці.

Альтернатива: CFO за два тижні до закінчення строку зв'язується з покупцем, пояснює ситуацію і домовляється про часткову оплату. Покупець переказує 20 000 € до 15 липня, решту — через два місяці. Пеня нараховується тільки на непогашену частину — 30 000 €. Сума пені зменшується з 9 000 до 5 400 €. А якщо покупець оплачує повну суму до строку — пені немає взагалі.

Що CFO робить з цією інформацією

1, включає валютний контроль у процес підготовки контракту. Визначає тип операції, щоб правильно порахувати строк. Якщо контракт називається поставка обладнання з монтажем, але за змістом більша частина вартості — монтажні роботи, строк визначається за основним предметом. Помилка в класифікації скорочує строк з 365 до 90 днів, і підприємство автоматично отримує пеню, навіть якщо покупець заплатив вчасно за своїми мірками.

Коли українське підприємство продає щось за кордон (експорт), держава жорстко стежить, щоб валюта повернулася в Україну в чітко визначений законом строк.

- Якщо ви продали товар (напр., обладнання), закон дає 365 днів на те, щоб іноземний покупець перерахував гроші на ваш рахунок.
- Якщо ви надаєте послуги чи роботи (напр., монтаж, ремонт, IT-послуги), цей строк — зазвичай 90 днів (або регулюється окремими обмеженнями НБУ залежно від поточних постанов).

У чому пастка змішаного контракту?

Компанія продає дві речі в 1 флаконі: саме обладнання (товар) та його встановлення (роботи/послуги).

Контракт назвали «Поставка обладнання з монтажем». Юрист або бухгалтер подивився на назву, побачив слово Поставка і вирішив: О, це товар, у нас є цілий рік (365 днів), щоб отримати оплату.

Але банк і податкова дивляться не на назву, а на гроші:

Якщо саме обладнання коштує, 20% від суми контракту, а 80% — це вартість робіт з його монтажу та налаштування, то податкова перекваліфікує цей контракт. Вона скаже: Основний предмет тут — не продаж заліза, а монтажні роботи.

Наслідки помилки (Чому виникає автоматична пеня)

Як тільки контракт визнають договором послуг/робіт, дозволений строк повернення валюти автоматично стискається (з 365 до 90 днів).

- Сценарій покупця: Іноземний покупець спокійно живе у своїй системі координат. Він знає, що за контрактом може заплатити через 4 місяці (120 днів). Для нього це вчасно.
- Сценарій українського бізнесу: На 91-й день український банк бачить, що гроші за послуги не зайшли. Він зобов'язаний автоматично повідомити про це податкову.
- Штраф: Підприємству нараховується пеня за кожен день прострочення (0.3% від суми неоплаченого контракту за кожен день). Поки покупець на 120-й день перерахує гроші, український завод уже отримає штраф за 30 днів прострочення на рівному місці.

Як з цим працюють на практиці?

Щоб фінансист не отримав цей головний біль, перед підписанням контракту роблять 1 з 2 речей:

1. Ділять контракт навпіл: Робиться два окремі документи — 1 чистий контракт на поставку заліза (де спокійно чекають гроші рік), і 2 — на монтажні роботи (де вибивають оплату за 90 днів).
2. Переписують специфікацію: Зашивають вартість монтажу у вартість самого обладнання, щоб у документах фігурував тільки товар, а не послуги.

2, впроваджує щотижневий моніторинг дебіторської заборгованості в розрізі експортних контрактів із залишковим строком до повернення. На 120-й день після відвантаження контракт потрапляє в червоний список — залишилось 60 днів. CFO не чекає листа від податкової, а сам ініціює комунікацію з покупцем.

3, закладає буфер у контракт: Якщо за законом у нас є 90 днів, то в контракті покупцеві жорстко прописують строк оплати — максимум 75-80 днів від дати відвантаження. Ці 10-15 днів запасу потрібні саме для того, щоб гроші встигли фізично дійти до України через усі міжнародні банки-кореспонденти до настання дедлайну НБУ.

Типова помилка CFO

Фокус на великих контрактах і ігнорування дрібних. За 10 малими контрактами на суму 2 000 € кожен строк уже минув, а бухгалтерія цього не помітила. Кожен з них генерує пеню. Сумарно дрібні контракти генерують більше пені, ніж 1 великий, тому що на них ніхто не дивиться.

Аудиторський погляд

Під час підготовки до перевірки аудитор не перевіряє кожну оплату окремо. Він бере реєстр експортних контрактів, рахує кількість днів від дати відвантаження до сьогодні для кожного відкритого контракту, і порівнює з граничним строком. Якщо виявляється контракт із простроченням, яке не було виявлено бухгалтерією — це сигнал, що процес моніторингу не працює. CFO може провести таку саму перевірку самостійно щомісяця і не чекати аудитора.

Які втрати несе підприємство через неувагу до валютного контролю

Прямі втрати — пеня, яка за пів року прострочення може перевищити суму контракту (0,3% × 180 днів = 54% від суми). Непрямі втрати — арешт рахунків за несплачену пеню, що блокує всю поточну діяльність. Репутаційні втрати — потрапляння до списку ризикових платників податків, що унеможливлює відшкодування ПДВ.

ТЦУ: Ціна, яку треба доводити до операції

CFO, який продає товар пов'язаній компанії за кордоном, входить у сферу ТЦУ. Це означає, що ціна має відповідати ринковому рівню. Якщо вона відхиляється — податковий орган донараховує податок на різницю.

Чому це існує і яку проблему вирішує

Без ТЦУ будь-яка компанія з кількома юрисдикціями могла б виводити прибуток у країну з нижчим податком, продаючи товар своїй дочірній компанії за заниженою ціною. Напр., собівартість виробництва — 10 €, ринкова ціна — 20 €, а продаж дочці — 11 €. В Україні залишається мінімальний прибуток, а весь прибуток формується в країні дочки, де податок нижчий. ТЦУ вимагає, щоб ціна між пов'язаними особами не відрізнялася від тієї, яку підприємство встановило б незалежному покупцеві.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» створює торговий дім у Польщі для продажу своєї продукції в Європі. Собівартість виробництва — 8 € за кг. Продажна ціна кінцевому покупцеві в Польщі — 16 €. Компанія вирішує продавати польському ТД за 9 € за кг, залишаючи основну маржу в Польщі.

Але ринкова ціна на аналогічний товар для незалежних оптових покупців в Україні — 14 € за кг. Податковий орган порівнює: 9 € проти 14 €. Різниця — 5 € за кг. При обсязі 100 т на рік додатковий скоригований дохід — 500 000 €. Донарахований податок на прибуток — 90 000 € + пеня.

Що CFO робить з цією інформацією

1, до підписання 1о контракту з пов'язаною особою фіксує метод ціноутворення в обліковій політиці. Це може бути метод порівняльної неконтрольованої ціни (зіставлення з цінами незалежних покупців), метод витрати+ (собівартість + ринкова націнка) або інший. Метод обирається не під час перевірки, а до операції. Якщо

методу немає в обліковій політиці — податковий орган не визнає жодного з методів, які підприємство спробує застосувати постфактум.

2, збирає зовнішні джерела ринкових цін, актуальні на дату операції. Це можуть бути: ціни незалежних покупців за аналогічні контракти, публічні прайс-листи конкурентів, біржові котирування, бази даних митних органів. Джерел має бути два-три, і вони мають бути з різних країн, щоб уникнути звинувачень у використанні єдиного зацікавленого джерела.

3, враховує умови поставки при порівнянні. Ціна EXW (з заводу) і ціна DDP (з доставкою до складу покупця) відрізняються на 15-20% через логістику, страхування, митне оформлення. Якщо порівнювати ціни без коригування на ці умови, будь-яка ціна виглядатиме неринковою.

Типова помилка CFO

Спроба задокументувати ціну після того, як податкова надіслала запит. Через два-три роки після операції знайти джерела ринкових цін, актуальні на ту дату, майже неможливо — біржові котирування архівуються, прайс-листи оновлюються, конкуренти змінюють ціни. Податковий орган не приймає документи, зібрані постфактум, як доказ.

2 помилка — використання власних експортних цін як ринкового орієнтиру. Податковий орган не визнає ціни самого підприємства за іншими контрактами як ринковий рівень, тому що вони вважаються зацікавленими. Джерела мають бути зовнішніми.

Аудиторський погляд

Аудитор під час перевірки не звіряє кожну ціну окремо. Він перевіряє три речі: чи зафіксовано метод ціноутворення до операції, чи зібрано зовнішні джерела на дату операції, чи подано звітність про контрольовані операції в строк. Якщо хоча б 1 з цих 3 пунктів відсутній, аудитор фіксує ризик донарахування. CFO може провести таку перевірку щоквартально — перевірити наявність 3 компонентів по кожному контракту з пов'язаною особою.

Які втрати несе підприємство через неувагу до ТЦУ

Прямі втрати — донарахований податок на прибуток на різницю між заявленою та ринковою ціною (18% в Україні). Непрямі втрати — пеня за несвоєчасну сплату податку та штраф за неподання звітності про контрольовані операції (ст. 39 ПКУ — накладення штрафу в розмірі: 300 розмірів прожиткового мінімуму для працездатної особи, встановленого законом на 1 січня податкового (звітного) року, — у разі неподання звіту про контрольовані операції. У 2026 році прожитковий мінімум становить 3256 ₴. 300 × 3256 = 976 800 ₴). Штраф не залежить від суми операції, тому дрібна операція з неподаною звітністю коштує стільки ж, як велика.

Управління грошимами в різних юрисдикціях: Куди направляти прибуток і як його повертати

Коли підприємство має іноземну дочірню компанію або постійне представництво, CFO приймає рішення не про окремі платежі, а про систему потоків між юрисдикціями. Постають три запитання.

1: у якій країні залишати вільні грошові залишки? Якщо залишати в Україні — вони доступні для поточних потреб, але підлягають валютному контролю при виведенні. Якщо залишати за кордоном — вони захищені від валютних обмежень, але не беруть участі в ₴ операціях підприємства.

2: як фінансувати іноземний підрозділ? Власним капіталом (без повернення, податок тільки при виході) чи позикою (% зменшують прибуток дочки, але самі підлягають оподаткуванню біля джерела)?

3: як повертати прибуток з-за кордону в Україну? Через дивіденди (податок біля джерела в країні дочки, але чіткий механізм і мінімальні ризики ТЦУ), через роялті (зменшує прибуток дочки, але потребує підтвердження реальності послуги), через оплату внутрішніх послуг (потребує документування факту надання та ринкової ціни)?

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» має польський торговий дім, який генерує 200 000 € чистого прибутку на рік. CFO розглядає три варіанти використання цих грошей.

Варіант **1:** вивести дивідендами.

За Конвенцією між Україною та Польщею про уникнення подвійного оподаткування, ставка податку біля джерела на дивіденди 5%, якщо українська компанія володіє щонайменше 20% капіталу польської компанії. За умови надання сертифіката резиденції української компанії польському податковому агенту, утримується 10 000 €. На рахунок в Україну приходить 190 000 €.

В Україні ця сума включається до бази оподаткування податком на прибуток. Податок в Україні — 36 000 € (18% від 200 000 €). Сплачений у Польщі податок 10 000 € зараховується в межах нарахованого в Україні. До сплати в Україні — 26 000 €. Загальне податкове навантаження — 36 000 € (10 000 + 26 000).

Якщо сертифікат резиденції не надано, польський податковий агент утримує 19% — 38 000 €. На рахунок приходить 162 000 €. В Україні зарахуванню підлягає не більше 36 000 € (сума українського податку). Різниця 2 000 € втрачається. Загальне навантаження — 38 000 € (36 000 + 2 000 невідшкодованих). Різниця між двома варіантами — 2 000 € додаткових втрат через відсутність сертифіката.

Варіант **2:** оформити як оплату консультаційних послуг від української компанії.

Якщо консультаційна послуга надається дистанційно з України і не створює постійне представництво в Польщі, податок біля джерела в Польщі не утримується. До України переказується 200 000 €.

Але ця операція — контрольована. Вона потребує документування ТЦУ до операції. CFO має зафіксувати метод ціноутворення, зібрати джерела ринкових цін на консультаційні послуги, підтвердити факт надання послуг (акти, звіти, листування).

Якщо послуга нереальна або не підтверджена, наслідки виникають в обох країнах. В Україні податковий орган виключає витрати з бази оподаткування, донараховує податок на прибуток (18% від 200 000 € — 36 000 €) та штраф. У Польщі податковий орган може донарахувати податок біля джерела за ставкою 20% на суму виплати (40 000 €), оскільки платником цього податку є польська компанія, яка виплачує дохід.

Загальний ризик при нереальності послуги — 76 000 € додаткових податків + пені + штрафи, без урахування судових витрат.

Варіант **3:** залишити в Польщі для купівлі обладнання.

Українська компанія не отримує гроші. У неї виникає актив — збільшення вартості інвестиції в дочірню компанію на 200 000 €. Це не оподатковується, поки підприємство не продасть частку в дочірній компанії. При продажу податок на прибуток сплачується з різниці між продажною ціною та собівартістю інвестиції.

Підприємство не має доступу до цих грошей в Україні. Якщо в Україні виникає потреба в ліквідності, CFO не може використати ці кошти без виведення їх через дивіденди або інший механізм.

Вибір між варіантами

CFO порівнює варіанти не за ставкою окремого податку, а за загальним ефектом з урахуванням 3 обмежень: податок у країні джерела (Польща), податок в Україні, ризики донарахувань і штрафів.

Варіант 1 дає передбачуване податкове навантаження 36 000 € (5% у Польщі + 13% різниці в Україні) за умови наявності сертифіката резиденції. Варіант 2 може дати 0% у Польщі, але потребує документування ТЦУ і несе ризик подвійного донарахування при непідтвердженні. Варіант 3 відкладає податок до моменту продажу дочки, але позбавляє підприємство ліквідності сьогодні.

Що CFO робить з цією інформацією

1, порівнює три варіанти не за податковим навантаженням окремо, а за загальним ефектом з урахуванням 3 обмежень: податок у країні джерела, податок в Україні та валютний контроль. Напр., варіант з консультаційними послугами зменшує прибуток дочки і податок у Польщі, але створює ризик ТЦУ і потребує реального виконання послуги. Варіант з дивідендами не створює ризиків ТЦУ, але не дозволяє зменшити податок у Польщі.

2, перевіряє наявність угоди про уникнення подвійного оподаткування між Україною та країною дочки. Залежно від країни, ставка податку на дивіденди за угодою може бути 5% або 15% замість 19% за загальним правилом. Але для застосування зниженої ставки потрібен сертифікат резиденції, який оформлюється до виплати дивідендів.

3, визначає, чи є юридична структура (дочірня компанія, філія, представництво) оптимальною з точки зору фактичного управління грошима. Якщо польська дочка не має самостійного офісу і співробітників, а всі рішення приймаються в Україні, податкова служба Польщі може визнати її постійним представництвом української компанії — тоді весь прибуток оподатковуватиметься в Польщі за ставкою 19%, а не за ставкою 9% (для доходів нерезидентів), що збільшить податкове навантаження.

Типова помилка CFO

Ототожнення прибутку дочки за звітністю з грошима, які можна вивести в Україну. Прибуток може бути 200 000 €, але якщо дочка вклала ці гроші в обладнання або має дебіторську заборгованість, вільного грошового потоку немає. CFO, який планує виведення дивідендів, має моніторити не прибуток, а вільний грошовий потік дочки.

Аудиторський погляд

Аудитор оцінює управління міжнародними грошима через два критерії. **1** — доцільність структури: чи відповідає юридична форма фактичному управлінню і руху грошей. Якщо філія не має самостійних витрат, а всі рішення приймаються в Україні, аудитор може визнати її постійним представництвом з усіма податковими наслідками. **2** — наявність документів, що підтверджують факт і суму виплат (дивіденди, роялті, послуги) і

правильність застосування знижених ставок за міжнародними угодами. CFO може провести таку перевірку до виплати, а не після.

Які втрати несе підприємство через неувагу до структури потоків

Прямі втрати — податок біля джерела, сплачений за максимальною ставкою, хоча можна було застосувати знижену за угодою (різниця — до 14% від суми). Непрямі втрати — подвійне оподаткування прибутку дочки, якщо податок, сплачений за кордоном, не зарахований в Україні через відсутність правильно оформлених документів. Втрати ліквідності — гроші застрягають за кордоном, тому що CFO не розрізняє прибуток і вільний грошовий потік.

Оподаткування міжнародних операцій: 3 податки, які поводяться інакше

У міжнародних операціях CFO працює одночасно з 3 податками, кожен з яких має власну логіку, відмінну від внутрішніх операцій.

ПДВ при експорті та імпорті

При експорті товарів ПДВ нараховується за ставкою 0%. Підприємство не включає ПДВ до ціни для покупця і не сплачує його до бюджету. Але вхідний ПДВ, сплачений постачальникам для виробництва експортного товару, відшкодовується з бюджету.

При імпорті товарів ПДВ сплачується на митниці при ввезенні. База оподаткування — контрактна вартість товару + мито (якщо воно є). Сплачений на митниці ПДВ стає ПК і підлягає відшкодуванню в загальному порядку.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» імпортує пакувальну плівку з Польщі на суму 10 000 €. ПДВ на митниці сплачується у розмірі 20% від суми контракту + мито. Припустимо, мита немає. ПДВ до сплати — 2 000 €. Ця сума відразу стає ПК і відображається в декларації з ПДВ.

ПДВ, сплачений на митниці при імпорті, формує ПК на дату сплати. CFO включає цю суму до декларації з ПДВ за той звітний період, у якому відбулась сплата. Якщо кредит не включено в поточному періоді, він включається в наступному — право на кредит не втрачається, штраф за це порушення не передбачено. Якщо кредит не включено взагалі, підприємство не отримує відшкодування цих коштів з бюджету, і вони стають прямим збитком у розмірі 20% від вартості імпортованого товару.

Головний ризик для CFO при імпорті — це заниження митної вартості або помилка в коді УКТ ЗЕД, через яку підприємство безпідставно скористалося звільненням від податку (пільгою). Якщо під час розмитнення митниця пропустить таку помилку, але згодом (протягом 3 років) податкова під час аудиту доведе, що код або вартість визначено невірно, підприємству донарахують імпортний ПДВ, штраф у розмірі 10% або 25% від суми заниження та пеню за кожен день прострочення. У такому разі сума фін. втрат суттєво перевищить розмір податку, який мав бути сплачений вчасно.

Податок на прибуток від іноземних джерел

Доходи, отримані з-за кордону, включаються до бази оподаткування податком на прибуток в Україні. Але податок, сплачений за кордоном (у країні джерела доходу), зараховується в Україні. Механізм зарахування — не автоматичний. Для зарахування потрібна довідка про сплату податку, легалізована або з апостилем, перекладена українською мовою.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» отримує 100 000 € роялті від польського ліцензіата. У Польщі утримано податок біля джерела 10% за угодою про уникнення подвійного оподаткування — 10 000 €. В Україні дохід у розмірі 100 000 € включається до бази оподаткування. Податок на прибуток в Україні — 18 000 €. Податок, сплачений у Польщі (10 000 €), зараховується. До сплати в Україні — 8 000 €.

Якщо CFO не отримав довідку про сплату податку в Польщі, податок в Україні сплачується повністю — 18 000 €. Загальне податкове навантаження — 28 000 € замість 18 000 €. Втрати — 10 000 € через відсутність довідки.

Податок біля джерела при виплатах нерезидентам

При виплаті доходів нерезидентам (роялті, %, дивіденди, окремі види послуг) підприємство виступає податковим агентом — воно утримує податок з суми виплати і сплачує його до бюджету. Ставка — загальна (15% для роялті, 15% для % тощо) або знижена за міжнародною угодою (для деяких країн — 0% для %, 5% для роялті). Для застосування зниженої ставки потрібен сертифікат резиденції.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» виплачує 50 000 € роялті німецькій компанії за використання патенту. Загальна ставка податку біля джерела в Україні — 15%. Але за угодою між Україною та Німеччиною ставка для роялті — 0%.

Якщо CFO має сертифікат резиденції німецької компанії, він не утримує податок, виплачує 50 000 € повністю. Якщо сертифіката немає, він утримує 7 500 € і сплачує їх до бюджету.

Типова помилка CFO

Застосування зниженої ставки податку біля джерела без сертифіката резиденції з 2 причин. **1,** сертифікат оформлюється на звітний рік, його потрібно оновлювати щороку, і компанії часто використовують минулорічний. **2,** в деяких країнах сертифікат має бути легалізований або з апостилем, що займає 2-3 тижні — і CFO відкладає отримання до виплати, але не встигає.

2 помилка — розрахунок ПДВ при імпорті тільки від контрактної вартості без мита, якщо мито є. База для ПДВ — контрактна вартість + мито + акциз (якщо є). Якщо підприємство розрахувало ПДВ тільки від контрактної вартості, на митниці донараховують різницю з пенею.

Аудиторський погляд

Аудитор перевіряє три операції з податками в міжнародних операціях. **1** — підтвердження експорту для застосування ставки ПДВ 0%. Якщо немає МД з відміткою митниці країни-імпортера, ставка ПДВ стає 20%, і підприємство отримує донарахування з пенями. **2** — наявність сертифіката резиденції для застосування зниженої ставки податку біля джерела. **3** — правильність розрахунку бази для ПДВ при імпорті (контрактна вартість + мито + акциз). CFO може перевірити всі три пункти до подачі звітності.

Які втрати несе підприємство через неувагу до оподаткування

Прямі втрати — необґрунтовано сплачений податок біля джерела (різниця між загальною та зниженою ставкою) і ПДВ, сплачений на митниці та не заявлений до відшкодування. Непрямі втрати — донарахування ПДВ при експорті, якщо підтвердження не зібрано в строк (протягом 180 днів з дати відвантаження). Штрафи — за неподання повідомлення про контрольовані операції (до 6 млн ₴ за кожен випадок).

Вихідна логіка

Міжнародна діяльність перетворює фін. управління з внутрішнього процесу на зовнішню систему з 3 незалежними обмеженнями. Валютний контроль визначає, коли гроші мають повернутись. ТЦУ — за якою ціною їх можна відправляти пов'язаним особам. Оподаткування — скільки залишиться після всіх податків.

Кожне з цих обмежень можна перетворити на керований процес. Валютний контроль — через щотижневий моніторинг строків за кожним контрактом. ТЦУ — через фіксацію методу і збір зовнішніх джерел до операції. Оподаткування — через перевірку наявності всіх документів (МД, сертифікатів резиденції, довідок про сплату податку) до подання звітності.

CFO, який будує ці три процеси, перетворює міжнародну діяльність з джерела несподіваних втрат на передбачуваний канал отримання доходу. Пені, донарахування та штрафи виникають не через складність правил, а через відсутність системи, яка б нагадувала про строки і документи до того, як вони стали проблемою.

Тенденції у фінансуванні: Fintech, Краудфандинг, Токенізація

CFO, який працює з традиційними інструментами — банківські кредити, облігації, лізинг, — у 2026 році стикається з 3 новими каналами залучення грошей, яких не було 5 років тому. Вони не замінюють банківське фінансування, але дають доступ до капіталу там, де банк відмовляє, або за умов, які банк не пропонує.

FinTech-кредитування — це гроші від небанківських онлайн-платформ, які приймають рішення за хвилини, а не за тижні.

Краудфандинг — це гроші від пулу приватних інвесторів, які об'єднуються через цифрову платформу.

Токенізація — це перетворення реального активу (нерухомість, обладнання, частка в бізнесі) на цифрові токени, які можна продавати інвесторам без посередників.

Кожен з цих інструментів має власну логіку, власні ризики і власну ціну. CFO, який розуміє цю логіку, може використовувати їх як альтернативу або доповнення до традиційного фінансування — і отримувати гроші там, де інші не отримують, або дешевше, або швидше, або з меншими заставами.

Fintech-кредитування: Гроші за хвилини, але з ціною

FinTech-кредитування — це небанківське онлайн-кредитування, яке використовує цифрові технології для оцінки ризику і прийняття рішень. Замість паперової заявки, довідок і тижнів очікування — онлайн-анкета, доступ до банківських даних через відкриті API і рішення за кілька хвилин.

У 2026 році цей ринок в Україні пройшов трансформацію. Якщо раніше мікрофінансові організації асоціювались з миттєвими кредитами до зарплати під 300-400% річних, то сьогодні це регульований сегмент, який працює під наглядом НБУ, з обмеженням ставок і прозорими правилами. Кількість гравців скоротилась на чверть, залишились ті, хто має великий портфель і технології для точного скорингу.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» отримує велике замовлення від мережі супермаркетів на 2 млн ₴. Власних обігових коштів на закупівлю сировини не вистачає. Банк пропонує кредит під 22% річних, але розгляд займає три тижні — замовник не чекатиме. Альтернатива — FinTech-платформа, яка кредитує бізнес під заставу майбутніх надходжень за контрактом.

Платформа підключається до банківського рахунку підприємства через відкритий API, аналізує грошові потоки за останні 12 місяців, бачить регулярні надходження від постійних клієнтів і приймає рішення за 15 хвилин. Ставка — 35% річних, що значно вище за банківську, але гроші на рахунку вже сьогодні. Підприємство виконує замовлення, отримує оплату через 30 днів, повертає кредит і залишається з маржею, яка перекриває вартість грошей.

Якби CFO чекав на банк, замовлення перейшло б до конкурента. Якби він використав власні кошти, у нього б не вистачило грошей на поточні платежі. FinTech-кредит дав можливість взяти вигідний контракт, який банк не міг профінансувати вчасно.

Що змінилось у 2026 році

У серпні 2025 року в Україні офіційно запрацювала концепція Open Banking — банки відкрили публічні API, що дозволяє кредитним платформам отримувати дані про грошові потоки підприємства в режимі реального часу. CFO більше не подає довідки з банку — платформа бачить їх самостійно, з попередньої згоди підприємства.

Одночасно небанківські фін. компанії інтегрувались з державним сервісом "Дія". Через багатосторонній обмін даними компанія отримує доступ до державних реєстрів — перевіряє контрагентів, статус військовозобов'язаних, податкову історію. Це прискорило прийняття рішень і зменшило ризик шахрайства.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO оцінював не тільки вартість залучення капіталу, але й ризики, пов'язані з новими інструментами. У FinTech-кредитуванні це два ризики.

1 — технологічний. Доступ платформи до банківських даних через API — це потенційний канал витоку інформації. Якщо платформа не має сертифікації за стандартами кібербезпеки, або якщо доступ не обмежений за строками і обсягами даних, підприємство ризикує конфіденційністю своїх грошових потоків.

2 — операційний. Платформа може змінити умови кредитування в односторонньому порядку, або припинити фінансування в разі зміни ринкової кон'юнктури. У договорі має бути чітко зафіксовано, що ставка і строки не змінюються протягом періоду кредитування.

Аудитор перевіряє не тільки суму кредиту і %, але й договірні умови: чи є право односторонньої зміни ставки, чи передбачена можливість дострокового погашення без штрафів, чи зафіксовано порядок доступу до банківських даних і строк його дії.

Технологічний ризики та безпека API (Аудиторський погляд відповідно до GIAS)

1. Що таке API та як він працює на практиці бізнесу

API (Application Programming Interface — інтерфейс прикладного програмування) — це технологічний перехідник, який дозволяє 2 різним комп'ютерним програмам автоматично обмінюватися даними між собою без участі людини.

У контексті FinTech-кредитуванні API працює як захищений цифровий кур'єр:

1. Замість того, щоб бухгалтер вивантажував з банку виписки в Excel та завантажував їх руками на кредитну платформу, FinTech-платформа робить автоматичний е-запит до банку компанії через API.
2. Банк розпізнає запит, перевіряє права доступу і миттєво віддає платформі точні дані: історію руху коштів, поточні залишки на рахунках, структуру податкових платежів тощо.
3. Платформа використовує ці дані для оцінки платоспроможності підприємства в реальному часі.

2. Як надається та обмежується доступ через API

Надання доступу до банківських даних регулюється концепцією OAuth (відкритої авторизації). Власник компанії (або CFO) не передає FinTech-платформі логін та пароль від клієнт-банку. Замість цього він через спеціальне вікно банку підтверджує авторизацію і видає платформі цифровий ключ (Token).

Управління ризиком витоку інформації вимагає від CFO жорсткого обмеження цього ключа за 2 параметрами:

- Обмеження за обсягом даних (Scope): Ключ повинен мати доступ виключно до читання виписок за конкретними рахунками. Платформі суворо заборонено видавати права на створення платежів або доступ до закритих корпоративних депозитів.
- Обмеження за строком дії (Time-to-Live / TTL): Доступ не може бути вічним. Для отримання кредиту доступ через API має обмежуватися конкретним строком (напр., на 30 днів для первинної оцінки або виключно на строк дії кредитного договору). Після цього терміну цифровий ключ автоматично анулюється банком.

3. Технологічний ризик: Канал витоку інформації

Постійний або надлишковий доступ FinTech-платформи до банківських даних компанії через API створює пряму загрозу конфіденційності фін. потоків підприємства.

Якщо хакери зламають сервери кредитної платформи або перехоплять цифровий токен доступу, зловмисники отримають повну картину реального фін. стану бізнесу: інформацію про ключових контрагентів, маржинальність угод, касові розриви та залишки на рахунках. Ця інформація може бути використана для комерційного шпигунства, рейдерських атак або блокування діяльності.

Методологічний блок: Аудиторський погляд (Assurance Approach)

GIAS — Global Internal Audit Standards, висувають жорсткі вимоги до перевірки технологічного управління (Technology Governance). Зокрема, впроваджені обов'язкові тематичні вимоги (Topical Requirements) щодо кібербезпеки та управління ризиками 3х сторін (Third-Party Risks).

Згідно з вимогами GIAS, внутрішній аудитор при перевірці залучення FinTech-фінансування зобов'язаний оцінювати не тільки фін. умови (% ставку, графік погашення), але й безпеку самого каналу передачі даних.

Чек-ліст аудитора для перевірки IT-ризику API:

1. Аналіз сертифікації 3ї сторони: Аудитор перевіряє, чи має FinTech-платформа чинні міжнародні сертифікати кібербезпеки. Базовий стандарт — ISO/IEC 27001 (управління інформаційною безпекою) або звіт SOC 2 Type II (незалежне підтвердження безпеки, конфіденційності та приватності даних платформи).
2. Перевірка договірних умов доступу (Data Governance): Аудитор вивчає кредитний договір та технічні додатки до нього. У тексті має бути чітко зафіксовано:
    - Які саме типи даних зчитуються через API.
    - Конкретний строк дії цифрового токена.
    - Зобов'язання платформи повністю видалити всі банківські дані підприємства зі своїх серверів після завершення дії договору.
3. Контроль технічного відкликання прав: Аудитор перевіряє через панель адміністрування банку компанії, чи реалізовано процедуру фізичного відкликання (анулювання) цифрового токена після того, як потреба в обміні даними з платформою зникла.

Резюме: Якщо платформа не має сертифікації кібербезпеки, а договір не обмежує обсяг та строки дії API-інтерфейсу — внутрішній аудитор фіксує суттєвий недолік системи внутрішнього контролю, оскільки підприємство втрачає контроль над конфіденційністю власних грошових потоків.

Типова помилка CFO

Найчастіша помилка — використання FinTech-кредитів як постійного джерела фінансування замість швидкого заповнення касового розриву. При ставці 35% річних переплата за рік становить 35% від суми. Якщо підприємство постійно тримає 500 000 ₴ у таких кредитах, це 175 000 ₴ додаткових витрат на рік. FinTech-кредити ефективні тільки там, де швидкість отримання грошей дає прибуток, який перевищує їхню високу вартість.

Висновок

FinTech-кредитування — це інструмент для ситуацій, де банк повільний, а час критичний. Він дорожчий за банківський кредит, але дає гроші сьогодні. CFO використовує його для покриття касових розривів під підтверджені контракти, але не як джерело довгострокового фінансування.

Краудфандинг: Гроші від натовпу, але без посередників

Краудфандинг — це залучення грошей від великої кількості приватних інвесторів через цифрову платформу. Замість 1 банку або 1 інвестора — сотні або тисячі людей, кожен з яких вкладає від 100 до 10 000 €.

Існує дві моделі.

Краудфандинг пожертв — інвестор отримує продукт або послугу в обмін на внесок (напр., книгу або квиток на захід). Це працює для стартапів і творчих проєктів.

Краудлендинг — інвестор отримує % на вкладений капітал, як у банківському кредиті, але без участі банку як посередника.

Для виробничого підприємства актуальний краудлендинг — залучення позик від фізичних осіб через платформи, які з'єднують позичальників і кредиторів.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» планує запуск нової лінії виробництва органічних снеків. Потрібно 1 млн € на обладнання. Банк дає 700 000 € під 18% річних, решту 300 000 € не дає через брак застави. CFO розміщує проєкт на краудлендинговій платформі, орієнтованій на бізнес.

Платформа публікує бізнес-план, фін. модель, строки окупності. Інвестори вкладають від 500 до 5 000 €. За 45 днів зібрано 300 000 € під 14% річних — нижче, ніж банківська ставка, тому що платформа не має банківських накладних витрат. Виплати інвесторам — щоквартально, разом з %.

Банк надав 700 000 € під заставу обладнання. Краудфандинг дав 300 000 € без застави — тільки під бізнес-план і репутацію. Різниця у ставці: 18% проти 14%, економія на 300 000 € — 12 000 € на рік.

Що змінилось у 2026 році

Європейський ринок краудфандингу перейшов під регулювання MiCA (Markets in Crypto-Assets Regulation) з 2025 року, що встановило єдині вимоги до платформ і захисту інвесторів. Українські підприємства, які залучають кошти через європейські платформи, підпадають під ці вимоги — вони зобов'язані надавати проспект емісії, фінзвітність, прозору інформацію про ризики.

В Україні краудлендинг поки що регулюється загальними нормами цивільного законодавства, але платформи, які працюють з українськими бізнесами, часто орієнтуються на європейські стандарти для залучення міжнародних інвесторів.

Аудиторський погляд

GIAS вимагає оцінки ризиків, пов'язаних з публічним залученням капіталу. У краудфандингу це три ризики.

1 — репутаційний. Невдача проєкту або затримка виплат інвесторам стає публічною. Це впливає на здатність підприємства залучати гроші в майбутньому — не тільки через краудфандинг, але й через банки, які бачать негативну історію.

2 — юридичний. Якщо договір з інвесторами не містить чітких умов повернення, виникає ризик судових позовів від сотень дрібних інвесторів. Кожен позов незначний, але сто таких позовів паралізують роботу юр. відділу.

3 — операційний. Виплати інвесторам (% і тіло) потребують окремої системи обліку та контролю. Помилка у виплаті 1 інвестору — проблеми з 1 клієнтом. Помилка у виплаті 500 інвесторам — зупинка бізнесу на час розбору.

Аудитор перевіряє не тільки суму залученого капіталу, але й наявність чітких договорів з інвесторами, систему обліку виплат, план комунікацій у разі проблем. Відсутність цих компонентів — не помилка в оформленні, а ризик втрати репутації і судових витрат.

Типова помилка CFO

Ототожнення краудфандингу з безкоштовними грошима. Інвестори вкладають кошти, тому що вірять у проєкт, але вони очікують повернення. Якщо бізнес-план не враховує виплати інвесторам у грошовому потоці, підприємство отримує касовий розрив не через операційні проблеми, а через власні зобов'язання перед сотнями людей.

Висновок

Краудфандинг — це інструмент для проєктів, які банк не фінансує через недостатню заставу, але які мають чіткий бізнес-план і потенціал зростання. Він дешевший за банківський кредит, але потребує публічності, прозорості і системи виплат.

Токенізація: Активи на блокчейні

Токенізація — це перетворення реального активу на цифрові токени, які зберігаються в розподіленому реєстрі (блокчейні). Кожен токен відповідає частці активу — напр., 1% нерухомості або 0,1% обладнання. Токени можна продавати, купувати і передавати без посередників — нотаріусів, реєстраторів, брокерів .

Для підприємства це означає: будь-який актив можна перетворити на інвестиційний інструмент і продати його частинами різним інвесторам. Замість пошуку 1 покупця на склад за 1 млн € — продаж 10 000 токенів по 100 € кожен. Замість банківського кредиту під заставу обладнання — продаж 50% прав на це обладнання інвесторам.

Як це виглядає в роботі CFO

У 2017 році в Україні відбувся 1й у світі продаж нерухомості через NFT. Квартиру в Києві продали за 36 ETH (тоді — 93 000 $). Технічно це виглядало так: NFT містив QR-код, який вів до документів на передачу частки в американській компанії, що володіла квартирою через український реєстр. Прямого зв'язку між токеном і державним реєстром не було — токен був доказом угоди, а не юридичним титулом.

Цей приклад показує головну проблему токенізації в Україні станом на 2026 рік: немає механізму прямого визнання токенів як права власності в державних реєстрах. Токен існує окремо, а юридичний титул — окремо.

Технологічно можна випустити токени на будь-який актив. Але до ухвалення Закону "Про віртуальні активи" (закон ухвалено, але ще не набрав чинності), ці токени не мають правового статусу. Податковий орган може кваліфікувати отримані кошти як безповоротну фін. допомогу з донарахуванням податку на прибуток 18% + штраф. Суд може визнати договір купівлі-продажу токенів недійсним, якщо інвестор подасть позов.

Єдиний варіант, який CFO може розглядати в 2026 році, — це структурування через іноземну компанію-резидента (SPV), яка володіє активом, а токени є частками в цій компанії. Але цей варіант теж має ризики: витрати на створення SPV, податок на виведення прибутку (дивіденди від SPV до материнської компанії), подвійне оподаткування.

Типова помилка CFO

Початок токенізації без юр. супроводу до набрання чинності законом про віртуальні активи. Найбільша втрата — не технологічна, а юридична: донарахування податків і штрафів, які можуть перевищити суму залученого капіталу.

Що змінилось у 2026 році

Україна перебуває на фінальній стадії підготовки закону про віртуальні активи. Законопроєкт пройшов 1 читання у ВР у вересні 2025 року, текст очікують фіналізувати до серпня 2026 року, а повноцінний запуск — з 1 січня 2027 року. Головним регулятором ринку віртуальних активів стане Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), а НБУ відповідатиме за токени е-грошей .

Розподіл повноважень перейнято з європейської моделі MiCA. Це означає, що токенізація реальних активів (RWA — Real World Assets) отримає чітку правову основу: правила випуску, вимоги до платформ, захист прав інвесторів. До прийняття закону токенізація залишається в сірій зоні — технічно можлива, юридично невизначена.

Аудиторський погляд

GIAS вимагає оцінки ризиків нових фін. інструментів, особливо в умовах регуляторної невизначеності. У токенізації це три ризики.

1 — юридичний. До 2027 року токенізація не має чіткого правового статусу. Якщо інвестор подасть позов про повернення коштів, суд може визнати токени недійсними, а підприємство зобов'язане повернути всі гроші без права на частку активу.

2 — податковий. Невизначеність статусу токенів означає невизначеність оподаткування. Чи є продаж токенів доходом від реалізації активу? Чи є отримання токенів інвестором доходом з ознаками фін. допомоги? Відповідей немає, а значить, є ризик донарахування податків після зміни законодавства.

3 — технологічний. Блокчейн-платформа, на якій випущено токени, може бути зламана, токени — вкрадені, а інвестори — втратити свої частки. Відповідальність за безпеку лежить на емітенті, навіть якщо технологію забезпечує 3я сторона.

Аудитор перевіряє не тільки факт випуску токенів, але й наявність юр. висновку щодо їх статусу, податкового консультування щодо оподаткування, і договору з платформою, який чітко розподіляє відповідальність за безпеку.

Типова помилка CFO

Найчастіша помилка — початок токенізації до прийняття закону без юр. супроводу. Прикладів вдалих токенізацій в Україні поки що немає, а прикладів проблемних — достатньо. CFO, який ігнорує правову невизначеність, ризикує не тільки втратою коштів інвесторів, але й кримінальною відповідальністю за шахрайство, якщо суд визнає токени фіктивними.

Висновок

Токенізація — це перспективний інструмент, який дає доступ до ліквідності без кредиту і без втрати контролю над активом. У 2026 році вона технічно можлива, але юридично невизначена. CFO може використовувати її тільки після отримання письмового юр. висновку, який фіксує всі ризики. До прийняття закону (очікується з 2027 року) масштабна токенізація — це експеримент, а не стратегія.

Стейблкоїни в розрахунках: Новий канал ліквідності

Стейблкоїни — це криптовалюти, прив'язані до фіатних валют ($, €) або до кошика активів. Їхня ціна стабільна, на відміну від біткоїна або ефіру. Найбільші — USDT (Tether) і USDC (USD Coin) — забезпечені $и резервами і використовуються для розрахунків у сфері e-commerce, IT-експорту, логістики.

У 2026 році стейблкоїни стали альтернативою банківським переказам для підприємств, які працюють з міжнародними контрагентами. Переваги — швидкість (транзакція за 5-15 хвилин), низька комісія (0,1-1% замість 2-3% за банківський SWIFT) і відсутність валютного контролю на кордонах (гроші не застрягають на тижні) .

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» закуповує пакувальні матеріали в Туреччині. Постачальник пропонує знижку 5% при оплаті протягом 5 днів. Банківський переказ у $ займає 7-10 днів через валютний контроль. Альтернатива — придбати USDT на криптобіржі за ₴, переказати постачальнику за 10 хвилин, постачальник конвертує USDT в турецьку ліру. Підприємство отримує знижку 5%, що на 2% перевищує витрати на конвертацію.

Що змінилось у 2026 році

Visa інтегрує стейблкоїни у фін. інфраструктуру, що дозволяє використовувати їх для розрахунків через платіжні картки. Це означає, що стейблкоїни перестають бути криптоекзотикою і стають інструментом корпоративних розрахунків.

Водночас НБУ в січні 2026 року випустив директиву, яка посилила фін. моніторинг банківських переказів. Банки блокують операції, які виглядають як виведення капіталу в тінь або купівля криптовалют з кредитних коштів. Це змушує частину бізнесу (особливо e-commerce та IT) переходити на стейблкоїни для розрахунків з міжнародними контрагентами, уникаючи затримок і блокировок.

Аудиторський погляд

GIAS вимагає оцінки ризиків нових платіжних інструментів. У стейблкоїнів це три ризики.

1 — регуляторний. До прийняття закону про віртуальні активи використання стейблкоїнів залишається в сірій зоні. Податковий орган може кваліфікувати операції з криптовалютами як такі, що не мають підтвердження.

2 — валютний. Якщо підприємство отримує стейблкоїни від покупця, це вважається валютною виручкою і підлягає валютному контролю. Термін повернення виручки відраховується від дати отримання стейблкоїнів, а не від дати конвертації в ₴. Якщо підприємство затримує конвертацію, воно автоматично порушує строки повернення.

3 — контрагентський. Стейблкоїни можна переказати будь-кому без перевірки. Якщо постачальник не підтверджений, існує ризик шахрайства — переказані кошти неможливо повернути через банк, як у випадку з фішинговим платіжним дорученням.

Аудитор перевіряє не тільки суму операцій у стейблкоїнах, але й наявність підтверджуючих документів (контракт, інвойс, акт приймання), а також виконання вимог валютного контролю.

Типова помилка CFO

Найчастіша помилка — ототожнення стейблкоїнів з безпечним способом обійти банківські обмеження. Стейблкоїни не скасовують валютний контроль і податкові зобов'язання. Вони змінюють механізм переказу, але не юр. природу операції. Якщо підприємство не подає звітність про валютні операції, воно отримує штрафи незалежно від того, чи використовувало вони банк чи блокчейн.

Висновок

Стейблкоїни — це інструмент для міжнародних розрахунків, який дає швидкість і зменшує комісії. Вони не скасовують податкові зобов'язання і валютний контроль, але змінюють механізм їх виконання. CFO використовує стейблкоїни там, де швидкість оплати дає економію (знижки, уникнення штрафів за прострочення), але впроваджує їх тільки з юр. супроводом, який фіксує податковий статус операцій.

Вихідна логіка

Нові інструменти фінансування — FinTech-кредити, краудфандинг, токенізація, стейблкоїни — не замінюють традиційне банківське фінансування. Вони закривають ті потреби, які банки не закривають: швидкість (FinTech), відсутність застави (краудфандинг), ліквідність без продажу активу (токенізація), швидкість міжнародних розрахунків (стейблкоїни).

Кожен з цих інструментів має свою ціну. FinTech-кредит — висока ставка, краудфандинг — публічність, токенізація — юр. невизначеність, стейблкоїни — регуляторні ризики.

CFO використовує їх не як основний канал фінансування, а як додаткові інструменти для конкретних ситуацій. Де банк повільний — FinTech. Де банк відмовляє через брак застави — краудфандинг. Де потрібна ліквідність без кредиту — токенізація. Де потрібна швидкість платежу — стейблкоїни.

CFO, який використовує нові інструменти, отримує доступ до капіталу там, де конкуренти — ні, і отримує його швидше, ніж конкуренти. Але кожен з цих інструментів потребує окремого юр. супроводу, податкового консультування і системи контролю. Без них нові інструменти перетворюються з джерела переваги на джерело ризику.

Компетенції сучасного фінансового лідера за стандартами IMA та CIMA

CFO, який будує команду, стикається з питанням: як оцінити, чи мають його підлеглі необхідні навички, і як визначити власні прогалини. Традиційні критерії — стаж, освіта, знання облікових програм — у 2026 році перестали бути достатніми. Фінансова функція зміщується від обліку до аналітики та стратегічного партнерства.

Два міжнародні інститути — IMA (Інститут управлінських бухгалтерів) та CIMA (Чартерний інститут управлінських бухгалтерів) — створили системи компетенцій, які описують, якими навичками має володіти сучасний фін-й фахівець. Ці системи не є теоретичними конструкціями. Вони побудовані на аналізі реальних вимог роботодавців і використовуються для сертифікації (CMA від IMA, CGMA від CIMA) та оцінки персоналу у великих компаніях.

Для CFO ці рамки дають два інструменти. **1** — еталон для оцінки власної кваліфікації та кваліфікації підлеглих. **2** — карта розвитку, яка показує, які навички потрібно прокачати зараз, щоб через рік-два не відстати від ринку.

IMA competency framework: структура та зміст

IMA у 2025 році оновила свою рамку компетенцій — Management Accounting Competency Framework. Вона визначає 10 доменів, які охоплюють всі аспекти роботи сучасного фін. фахівця. Кожен домен містить конкретні навички — від базових до просунутих.

Рамка побудована не як список що має знати бухгалтер, а як система, що відображає еволюцію професії. У 2016 році акцент був на обліку та контролі. У 2019 році додались цифрові навички. У 2025 році ключовим стало стале управління (ESG) та AI. Це не просто оновлення переліку — це сигнал, що професія змінюється, і фахівець, який не володіє новими компетенціями, стає менш конкурентоспроможним на ринку.

10 доменів IMA Competency Framework

1. Emerging Technology in Accounting (Новітні технології в обліку).

Включає роботу з AI у фін. операціях, автоматизацію рутинних процесів, розуміння блокчейну в обліку. Для CFO це означає: він повинен розуміти, які технології можна впровадити в його відділі, а не чекати, поки IT-департамент запропонує рішення. Якщо CFO не володіє цією компетенцією, він не може оцінити доцільність впровадження нових інструментів і ризикує інвестувати в застарілі рішення або, навпаки, пропустити технології, які дають конкурентну перевагу.

2. Data Analytics and Insights (Аналітика даних та інсайти).

Включає управління даними, візуалізацію, прогнозну аналітику. CFO має вміти перетворювати великі масиви даних на конкретні управлінські рішення. Якщо ця компетенція відсутня, команда будує звіти, які описують минуле, але не допомагають прогнозувати майбутнє.

3. Cybersecurity and Data Privacy (Кібербезпека та конфіденційність даних).

CFO відповідає за фін. дані, які є цінною мішенню для зловмисників. Цей домен вимагає розуміння ризиків витоку, управління доступом, реагування на інциденти. Без цієї компетенції підприємство може втратити конфіденційну інформацію або стати жертвою шахрайства.

4. Digital Transformation and Innovation (Цифрова трансформація та інновації).

Включає впровадження нових технологій, управління змінами, оцінку ефективності цифрових інвестицій. CFO має не тільки реагувати на зміни, але й ініціювати їх у своєму відділі.

5. Sustainable Business Practices and Governance (Сталі бізнес-практики та управління).

Включає ESG-звітність, управління екологічними та соціальними ризиками, відповідальне інвестування. Це новий домен, якого не було в попередніх версіях. Він виник тому, що компанії змушені звітувати за ESG-показниками, і фін. функція відповідає за цю звітність. Якщо CFO не володіє цією компетенцією, підприємство ризикує втратити доступ до міжнародних ринків капіталу або отримати штрафи за недотримання вимог.

6. Leadership (Лідерство).

Включає управління командами, стратегічне мислення, комунікацію, наставництво. CFO не просто керує процесами — він керує людьми. Без цієї компетенції команда працює неефективно, таланти йдуть, а сам директор стає гол. бухгалтером, а не стратегічним партнером бізнесу.

7. Reporting and Control (Звітність та контроль).

Класичний обліковий домен — фінзвітність, внутрішній контроль, аудит, податкова звітність. Це основа, без якої інші компетенції не працюють. Помилки в цьому домені коштують підприємству штрафів, донарахувань і втрати довіри стейкхолдерів.

8. Professional Ethics and Values (Професійна етика та цінності).

Включає етичне прийняття рішень, неупередженість, дотримання професійних стандартів. CFO, який ігнорує етику, ризикує не тільки своєю репутацією, але й компанією — особливо в питаннях оподаткування, внутрішнього контролю та звітності.

9. Strategy, Planning, and Performance (Стратегія, планування та ефективність).

Включає стратегічне планування, бюджетування, оцінку ефективності, управління продуктивністю. Це перехід від підрахунку того, що сталося до планування того, що має статися. Без цієї компетенції CFO не бере участі в розробці стратегії, а тільки виконує чужі рішення.

10. Business Acumen and Operations (Бізнес-проникливість та операційна діяльність).

Включає розуміння бізнес-моделей, операційних процесів, галузевої специфіки. CFO має знати, як заробляються гроші в його компанії, а не тільки як вони обліковуються.

Як використовувати рамку на практиці: Побудова профілів команди

Рамка IMA — це не список для самоперевірки що я знаю, а чого ні. Це інструмент для оцінки команди і планування її розвитку. CFO може оцінити кожного співробітника за 10 доменами, визначити сильні та слабкі сторони, і побудувати план навчання.

Оцінка проводиться за шкалою: відсутній рівень (не володіє), базовий (може виконати під керівництвом), середній (виконує самостійно), просунутий (вчить інших), експертний (розробляє методологію).

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» має команду з 5 осіб: гол. бухгалтер, фін. аналітик, казначей, бухгалтер з обліку витрат, помічник бухгалтера. Він оцінює кожного за 10 доменами IMA.

Гол. бухгалтер сильний у "Reporting and Control" та "Professional Ethics" — він готує звітність вчасно і без помилок. Але він слабкий у "Data Analytics and Insights" — не вміє працювати з даними поза обліковою системою, не будує прогнози, не візуалізує дані. Оцінка: базовий рівень в аналітиці.

Фін. аналітик сильний в аналітиці даних та стратегічному плануванні — він будує прогнози, моделює сценарії, працює з великими масивами даних. Але він не має досвіду в контролінгу та звітності — не розуміє, як його аналітика має бути інтегрована в облік. Оцінка: просунутий рівень в аналітиці, базовий у звітності.

Казначей сильний в управлінні грошовими потоками та фінансуванні. Але він слабкий у кібербезпеці — не розуміє ризиків при роботі з новими платіжними інструментами, не оцінює безпеку платформ. Оцінка: середній рівень в управлінні грошима, відсутній у кібербезпеці.

На основі цієї оцінки CFO будує план розвитку на 12 місяців:

- Гол. бухгалтер проходить курс з аналітики даних (Power BI, Excel для аналітиків) протягом 3 місяців. Після курсу він має навчитися будувати дашборди з ключовими показниками і відповідати на запитання чому це сталося, а не тільки що сталося.
- Фін. аналітик отримує доступ до внутрішніх звітів, проходить менторство від гол. бухгалтера з питань контролю, і протягом 3 місяців готує звітність разом з ним, щоб зрозуміти логіку обліку.
- Казначей проходить дводенний курс з кібербезпеки для фінансистів — оцінка ризиків платіжних систем, управління доступом до фін. даних, реагування на інциденти.

Без цього плану команда залишається з прогалинами. Прогалини стають ризиками: помилки в аналітиці ведуть до неправильних управлінських рішень, відсутність знань про кібербезпеку робить підприємство вразливим до шахрайства.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему оцінки компетенцій своєї команди. Без неї неможливо підтвердити, що фін. функція здатна виконувати свої завдання в умовах зміни технологій і ринку.

Якщо система оцінки відсутня, аудитор фіксує ризик: через рік команда може не адаптуватись до нових вимог, і підприємство втратить якість фін. управління. Втрата може бути кількісною — неправильне планування, збиткові інвестиції, невикористані податкові можливості. Або якісною — втрата довіри з боку власників, кредиторів, регуляторів.

Коли CFO має проводити оцінку

- Щорічно — для планування розвитку на наступний рік.
- При зміні стратегії компанії — щоб переконатися, що команда має потрібні компетенції для реалізації нової стратегії.
- При наймі нового співробітника — щоб оцінити його поточний рівень і зрозуміти, яке навчання йому потрібне.
- При підготовці до зовнішнього аудиту — щоб підтвердити, що всі необхідні компетенції в команді є.

CIMA — CGMA professional qualification: Структура і рівні

CIMA пропонує професійну кваліфікацію CGMA (Chartered Global Management Accountant). Вона побудована на 3 рівнях (операційний, управлінський, стратегічний) і 3 стовпах (підприємництво, ефективність, фінанси).

Для CFO ця структура дає можливість оцінити, на якому рівні працює кожен член команди, і які навички потрібно розвивати для переходу на наступний рівень. Кваліфікація охоплює всі аспекти роботи фін. фахівця — від базового обліку до стратегічного управління ризиками.

Три стовпи CIMA

1. Enterprise Pillar (Стовп підприємництва).

Фокус — на ролі фін. функції та її взаємодії з організацією через використання даних і технологій. Включає бізнес-моделі, управління персоналом і проєктами, формування та реалізацію стратегії. Без цих знань фінансист залишається виконавцем, а не партнером бізнесу.

2. Performance Pillar (Стовп ефективності).

Використовує інструменти управлінського обліку та управління ризиками для забезпечення реалістичності стратегії та моніторингу її виконання. Включає розуміння витрат, складання бюджетів, прийняття рішень про ціни та капітальні витрати, управління витратами та ефективністю. Це основа для CFO, який хоче будувати передбачувані фін. моделі.

3. Financial Pillar (Стовп фінансів).
Фокус — на фін. обліку та звітних зобов'язаннях організації. Включає розуміння регуляторної бази, вимог до зовнішньої звітності, побудову та оцінку фінзвітності, оподаткування, фін. стратегію. Без цього стовпа фінансист не може забезпечити достовірність звітності.
Три рівні CIMA
1. Operational Level (Операційний рівень).
Фокус на короткострокових рішеннях та їх реалізації. Фахівець цього рівня працює з даними та технологіями, перетворюючи середньострокові рішення на короткострокові плани дій. Цей рівень закриває позиції: молодший аналітик, помічник бухгалтера, казначей початкового рівня.
2. Management Level (Управлінський рівень).
Фокус на перетворенні довгострокових рішень на середньострокові плани. Фахівець цього рівня управляє ефективністю організації, розподіляє ресурси, моніторить виконання рішень, готує та інтерпретує фінзвітність. Цей рівень закриває позиції: фін. менеджер, гол. бухгалтер, фін. контролер.
3. Strategic Level (Стратегічний рівень).
Фокус на довгострокових рішеннях, які мають впливати на діяльність організації через 5 і більше років. Фахівець цього рівня визначає напрямок руху компанії, оцінює ризики, формує стратегію фінансування, приймає рішення про злиття, поглинання, вихід на нові ринки. Цей рівень — це CFO, фін. контролер великої компанії.
Як використовувати CIMA для побудови кар'єрних треків
Структура CIMA дозволяє CFO побудувати чіткі кар'єрні треки для кожного співробітника. Кожна позиція має відповідати певному рівню. Кожен рівень має конкретні компетенції. Перехід на наступний рівень означає оволодіння новими компетенціями.
Як це виглядає в роботі CFO
CFO ТОВ «Свіжий Хліб» визначає для кожної позиції в команді потрібний рівень CIMA.
- Помічник бухгалтера — Operational Level. Він має вміти обробляти первинні документи, вводити дані, готувати прості реєстри.
- Бухгалтер з обліку витрат — Operational Level з елементами Management Level. Він має розуміти структуру витрат, будувати калькуляції собівартості, аналізувати відхилення.
- Фін. аналітик — Management Level. Він має будувати прогнози, моделювати сценарії, готувати аналітичні звіти для керівництва.
- Гол. бухгалтер — Management Level з елементами Strategic Level. Він має розуміти не тільки облік, але й вплив облікових рішень на фін. показники і стратегію.
- CFO — Strategic Level. Він визначає стратегію фінансування, оцінює ризики, приймає рішення про інвестиції, будує систему управлінського обліку.
На основі цього CFO будує кар'єрні треки:
- Помічник бухгалтера → Бухгалтер з обліку витрат (перехід з Operational до Management Level) — потрібно навчитися аналізувати витрати, калькулювати собівартість, працювати з відхиленнями.
- Бухгалтер з обліку витрат → Фін. аналітик (перехід з Operational до Management Level) — потрібно навчитися будувати прогнози, моделювати сценарії, працювати з великими даними.
- Фін. аналітик → Гол. бухгалтер (перехід з Management до Strategic Level) — потрібно навчитися управляти командою, розуміти податкові наслідки, будувати систему внутрішнього контролю.
- Гол. бухгалтер → CFO (перехід з Management до Strategic Level) — потрібно навчитися стратегічному мисленню, управлінню ризиками, комунікації з власниками та кредиторами.
Аудиторський погляд
GIAS вимагають, щоб CFO мав план наступності (succession plan) для ключових позицій. Без цього плану будь-яке звільнення ключового співробітника створює ризик зупинки фін. функції.
Аудитор перевіряє наявність такого плану. Якщо плану немає, аудитор фіксує ризик: підприємство не готове до змін у фін. команді. Це може коштувати втрати контролю над фінансами, помилок у звітності, а в критичному випадку — зупинки бізнесу.
Порівняння IMA та CIMA: Що обирати для своєї команди
IMA та CIMA — різні інститути з різними акцентами. IMA більше орієнтований на практичні навички управлінського обліку і сертифікацію CMA. CIMA — на професійну кваліфікацію з 3 рівнями та 3 стовпами, що веде до статусу CGMA.
Для CFO вибір між ними залежить від того, які цілі він ставить перед командою.
IMA (CMA) — фокус на практичних навичках.

Підходить для фін. фахівців, які вже працюють і хочуть підвищити свою кваліфікацію без тривалого навчання. Сертифікація CMA складається з 2 екзаменів, які можна скласти протягом року. Фокус — на фін. плануванні, аналізі, контролі та прийнятті рішень.

CIMA (CGMA) — фокус на бізнес-орієнтації та стратегії.

Підходить для фін. фахівців, які планують кар'єрне зростання до CFO або вище. Програма складається з 3 рівнів (операційний, управлінський, стратегічний) і 3 стовпів (підприємництво, ефективність, фінанси). Повне навчання займає 2-3 роки.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» вирішує, яку сертифікацію рекомендувати команді.

- Гол. бухгалтер отримує CMA від IMA — він уже має досвід, йому потрібні практичні навички в аналітиці та контролі, без тривалого відриву від роботи. Підготовка до CMA займає 6-12 місяців, і він може поєднувати навчання з роботою.
- Фін. аналітик отримує CIMA (CGMA) — він планує зростання до CFO, йому потрібне глибоке розуміння бізнес-моделей, стратегії, управління ризиками. Програма CIMA дає йому ці знання через 2-3 роки.
- Помічник бухгалтера починає з базового рівня CIMA (Operational Level) — щоб зрозуміти, чи хоче він розвиватися в цьому напрямку.

Аудиторський погляд

Аудитор перевіряє наявність індивідуальних планів розвитку для кожного члена команди. Якщо планів немає, це не помилка, а ризик. Ризик того, що ключові співробітники залишаться на 1 рівні без зростання, втратять мотивацію і підуть з компанії.

Перевірка компетенцій: Як оцінити команду за 2 години

Оцінка команди за рамкою IMA або CIMA не потребує місяців тестування. Її можна провести за 2 години, використовуючи опитувальник і структуроване інтерв'ю.

Інструмент: опитувальник з 10 запитань

CFO роздає кожному члену команди опитувальник з 10 запитань — по 1 на кожен домен IMA. Відповіді оцінюються за шкалою: 0 — не володію, 1 — базовий рівень, 2 — середній, 3 — просунутий, 4 — експертний.

Приклад запитань для кожного домену:

1. Emerging Technology — Які технології використовуєте в роботі? (0 — тільки облікова система, 1 — Excel, 2 — Excel + BI-інструменти, 3 — автоматизовані процеси, 4 — впроваджуєте AI або роботизацію)

2. Data Analytics — Як ви будуєте прогнози? (0 — не будую, 1 — використовую минулі періоди, 2 — використовую тренди, 3 — використовую регресійний аналіз, 4 — використовую машинне навчання)

3. Cybersecurity — Як ви захищаєте фінансові дані? (0 — не думаю про це, 1 — використовую паролі, 2 — використовую двофакторну аутентифікацію, 3 — регулярно змінюю доступ, 4 — маю план реагування на інциденти)

4. Digital Transformation — Які процеси ви автоматизували? (0 — жодних, 1 — окремі рутинні операції, 2 — цілі ділянки роботи, 3 — всі рутинні операції, 4 — ініціюю автоматизацію інших відділів)

5. Sustainable Practices — Як ви враховуєте ESG-фактори? (0 — не враховую, 1 — знаю про вимоги, 2 — збираю дані, 3 — складаю звітність, 4 — впливаю на стратегію через ESG)

6. Leadership — Як ви керуєте командою або проєктами? (0 — не керую, 1 — виконую доручення, 2 — керую окремими завданнями, 3 — керую проєктами, 4 — керую командою або напрямком)

7. Reporting and Control — Як ви контролюєте якість звітності? (0 — покладаюсь на перевірку керівника, 1 — перевіряю сам, 2 — маю систему самоконтролю, 3 — впроваджую контрольні процедури, 4 — впроваджую автоматичний контроль)

8. Ethics — Як ви вирішуєте етичні дилеми? (0 — не стикався, 1 — звертаюсь до керівника, 2 — маю внутрішній кодекс, 3 — дію за кодексом, 4 — впливаю на корпоративну культуру)

9. Strategy and Planning — Як ви берете участь у плануванні? (0 — не беру участі, 1 — виконую плани, 2 — готую дані для плану, 3 — пропоную варіанти, 4 — визначаю напрямки)

10. Business Acumen — Як ви розумієте бізнес-модель компанії? (0 — не цікавлюсь, 1 — знаю загальну структуру, 2 — розумію джерела доходів і витрат, 3 — розумію операційні процеси, 4 — розумію стратегічні виклики)

Після заповнення опитувальника CFO проводить 20-хвилинне структуроване інтерв'ю з кожним співробітником, щоб уточнити відповіді та переконатись у їхній правдивості.

Результат оцінки

За результатами опитування CFO отримує профіль кожного співробітника — карту компетенцій. На основі профілів він будує:

- Індивідуальні плани розвитку — для кожного співробітника з конкретними курсами, тренінгами, менторством.
- План наступності — хто зможе замінити кого при звільненні, хто готовий до підвищення.
- План найму — які компетенції відсутні в команді і кого потрібно найняти, щоб закрити прогалини.

Які втрати несе підприємство без такої оцінки

Без оцінки компетенцій CFO не знає, які прогалини є в команді, і не може планувати її розвиток. Через рік команда може виявитись нездатною до виконання нових завдань — напр., до роботи з новими інструментами аналітики, до ESG-звітності, до автоматизації процесів.

Наслідки: неправильні управлінські рішення через погану аналітику, втрата грошей через невикористані податкові можливості, штрафи за помилки у звітності, втрата довіри власників і кредиторів.

Побудова карти професійного розвитку департаменту

Карта професійного розвитку — це документ, який фіксує поточний рівень компетенцій команди, цільовий рівень через 12-24 місяці, і конкретні заходи для досягнення цільового рівня.

Карта будується за 10 доменами IMA або за 3 стовпами CIMA. Для кожного домену визначається поточний середній бал команди, цільовий бал, різниця, і заходи для ліквідації різниці.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» будує карту розвитку на 12 місяців.

Поточний стан команди (середній бал за 10 доменами IMA):

- Emerging Technology — 1,2 (базовий)
- Data Analytics — 1,8 (базовий-середній)
- Cybersecurity — 0,8 (нижче базового)
- Digital Transformation — 1,0 (базовий)
- Sustainable Practices — 0,5 (нижче базового)
- Leadership — 1,5 (базовий-середній)
- Reporting and Control — 2,8 (середній-просунутий)
- Ethics — 2,5 (середній)
- Strategy and Planning — 1,2 (базовий)
- Business Acumen — 1,8 (базовий-середній)

Цільовий стан через 12 місяців (для всіх доменів — не нижче середнього):

- Emerging Technology — 2,5
- Data Analytics — 3,0
- Cybersecurity — 2,0
- Digital Transformation — 2,5
- Sustainable Practices — 2,0
- Leadership — 2,5
- Reporting and Control — 3,5
- Ethics — 3,0
- Strategy and Planning — 2,5
- Business Acumen — 2,5

Різниця і заходи:

1. Cybersecurity (0,8 → 2,0) — провести тренінг з кібербезпеки для всієї команди, впровадити двофакторну аутентифікацію для всіх фін. систем.

2. Sustainable Practices (0,5 → 2,0) — найняти консультанта для впровадження ESG-звітності, провести навчання для всієї команди з вимог до ESG-звітності.

3. Data Analytics (1,8 → 3,0) — відправити фін. аналітика на курс з прогнозної аналітики, впровадити Power BI для всієї команди.

4. Strategy and Planning (1,2 → 2,5) — залучати фін. аналітика до участі в стратегічних сесіях, дати йому доступ до фін. моделі компанії.

Бюджет на розвиток на 12 місяців:

- Курси та тренінги — 30 000 ₴ на співробітника (150 000 ₴ на команду з 5 осіб)
- Консультанти — 50 000 ₴ (ESG-консультант)
- Software — 20 000 ₴ (Power BI та інструменти аналітики)
- Разом — 220 000 ₴

Це інвестиція, яка окупається через зменшення ризиків (штрафи за ESG-звітність, втрата даних через кібератаки, помилки в аналітиці) та через збільшення ефективності команди (швидші та точніші прогнози, кращі управлінські рішення).

Вихідна логіка

Рамки компетенцій IMA та CIMA — це не теоретичні конструкції для академічного вивчення. Це інструменти для CFO, які дозволяють оцінити команду, побачити прогалини і побудувати план розвитку. Без цих інструментів CFO керує командою на око — за стажем, освітою, суб'єктивними враженнями. Це призводить до того, що команда залишається на рівні 5-10-річної давнини, тоді як ринок і технології змінюються.

CFO, який впроваджує оцінку за IMA або CIMA, отримує 4 переваги:

1. Об'єктивна картина — він бачить, які компетенції є в команді, а яких бракує.
2. План розвитку — він знає, кого і чому навчати, і може обґрунтувати бюджет на навчання перед власниками.
3. План наступності — він знає, хто зможе замінити кого при звільненні, і не боїться втрати ключових співробітників.
4. Кар'єрні треки — він може запропонувати співробітникам чіткі перспективи зростання, що підвищує мотивацію і знижує плинність кадрів.

Без цих інструментів CFO ризикує втратити контроль над якістю фін. функції. Втрата може бути непомітною — помилки в аналітиці, застарілі процеси, невмотивована команда. Але через рік ці дрібні проблеми перетворюються на великі втрати: неправильні інвестиційні рішення, втрачені податкові можливості, зниження довіри з боку власників.

Типові помилки в управлінні грошима та фінансуванні

CFO ухвалює десятки рішень щодо грошей щодня. Більшість із них правильні. Але помилки, навіть невеликі, накопичуються і перетворюються на втрати, які могли б бути відсутніми. Різниця між ефективним фін. управлінням і проблемним часто полягає не в геніальних рішеннях, а у відсутності типових помилок.

Цей розділ не про те, як робити правильно. Він про те, що найчастіше роблять неправильно, і які наслідки це має. Кожна помилка описана через логіку, чому вона виникає, як вона виглядає на практиці, і які втрати вона створює.

Ігнорування касових розривів: Коли гроші є в звітності, але немає на рахунку

Касовий розрив — це ситуація, коли в підприємства є прибуток за звітністю, але на поточному рахунку немає грошей для оплати поточних рахунків. Прибуток існує на папері — як нарахований дохід від відвантажених товарів, за які ще не надійшла оплата. Але зарплату, податки, оренду потрібно платити сьогодні.

CFO, який орієнтується виключно на звіт про прибутки та збитки, не бачить цього розриву. Він бачить, що компанія прибуткова, і робить висновок, що гроші є. Але грошей немає — вони в дебіторській заборгованості, яка ще не перетворилась на реальні кошти.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» відвантажує велику партію продукції торговій мережі на 5 млн ₴ з відстрочкою платежу 60 днів. У звіті про прибутки та збитки за цей період відображається дохід 5 млн ₴ і прибуток 800 000 ₴. CFO бачить прибуток і вважає, що фін. стан стабільний.

Але на рахунку залишилось 200 000 ₴. Через 10 днів потрібно сплатити податки — 300 000 ₴. Через 15 днів — зарплату 400 000 ₴. Через 20 днів — оренду 150 000 ₴. Разом найближчих платежів — 850 000 ₴. Грошей немає.

CFO змушений терміново залучати кредит під 30% річних, щоб закрити розрив. Вартість цього кредиту за місяць — 25 000 ₴. Це гроші, які могли б залишитись у підприємстві, якби касовий розрив був передбачений.

Чому це відбувається

CFO не будує платіжний календар — графік, який показує всі очікувані надходження і всі очікувані платежі з розбивкою по днях або тижнях. Без цього календаря він бачить загальну картину (прибуток є), але не бачить тимчасової структури (коли саме гроші прийдуть і коли їх потрібно буде витратити).

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему управління ліквідністю, яка включає прогнозування грошових потоків на 30-90 днів уперед. Без цієї системи неможливо оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання.

Аудитор перевіряє наявність платіжного календаря і його відповідність фактичним надходженням і платежам. Якщо календар відсутній, аудитор фіксує ризик: підприємство може стати неплатоспроможним, навіть якщо воно прибуткове.

Які втрати несе підприємство

Прямі втрати — % за терміновими кредитами, які доводиться брати для закриття касових розривів. Непрямі втрати — втрата довіри постачальників (затримки оплат), штрафи за несвоєчасну сплату податків, втрата репутації перед банками.

Задороге фінансування: Коли гроші коштують більше, ніж вони приносять

CFO часто обирає найдоступніше джерело фінансування, а не найдешевше. Доступне — те, що дає гроші швидко і без зайвих питань. Дешеве — те, що має найнижчу вартість. Різниця між ними може сягати 10-20 % пунктів.

Приклад: банківський кредит під 18% річних потребує застави, фінзвітності, бізнес-плану, і його розгляд займає три тижні. FinTech-кредит під 35% річних дає гроші за 15 хвилин без застави. CFO обирає FinTech, тому що гроші потрібні зараз. Але якщо він тримає цей кредит пів року, переплата становить 17,5% від суми — майже стільки ж, скільки річна банківська ставка.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» потребує 1 млн ₴ на закупівлю сировини під підтверджений контракт. Банк пропонує кредит під 20% річних, але розгляд займає 10 днів. Постачальник дає знижку 5% при оплаті протягом 3 днів. Якщо CFO чекає на банк, він втрачає знижку — це 50 000 ₴.

Він бере FinTech-кредит під 35% річних на 30 днів. Вартість кредиту за місяць — 29 167 ₴ (1 000 000 × 35% / 12). Знижка — 50 000 ₴. Економія — 20 833 ₴. Кредит окупився.

Але якщо CFO тримає цей кредит 6 місяців, тому що оплата від покупця затрималась, вартість кредиту стає 175 000 ₴ (1 000 000 × 35% / 2). Знижка — 50 000 ₴. Втрати — 125 000 ₴.

Чому це відбувається

CFO не оцінює вартість фінансування в розрізі строку. Він дивиться на річну ставку, але не перераховує її на фактичний період користування грошима. Якщо кредит береться на 30 днів, річна ставка 35% перетворюється на 2,9% за місяць. Якщо на 6 місяців — на 17,5%.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав політику управління фін. ризиками, яка включає оцінку вартості капіталу. Без цієї політики рішення про залучення фінансування приймаються інтуїтивно, а не на основі розрахунків.

Аудитор перевіряє наявність такої політики і відповідність фактичних рішень цій політиці. Якщо політика відсутня, або фактичні рішення їй не відповідають, аудитор фіксує ризик: підприємство переплачує за фінансування, зменшуючи власний прибуток.

Які втрати несе підприємство

Прямі втрати — різниця між вартістю залученого капіталу і вартістю альтернативного, більш дешевого капіталу. Непрямі втрати — втрата кредитної історії через використання дорогих кредитів, які банки розцінюють як ознаку фін. проблем.

Неправильна структура капіталу: Коли власні гроші дорожчі за позикові

Структура капіталу — це співвідношення власного і позикового капіталу. Класичне правило: позиковий капітал дешевший за власний, тому що % за кредитами зменшують базу оподаткування (податковий щит), а дивіденди — ні.

Але CFO часто робить дві помилки. **1** — уникає позикового капіталу, тому що не хоче брати кредити. **2** — бере занадто багато позикового капіталу, створюючи ризик неплатоспроможності.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» має власний капітал 10 млн ₴. CFO планує інвестицію в нову лінію на 5 млн ₴. Він може взяти кредит під 18% річних або використати власний прибуток.

Якщо він використовує власний прибуток, він не платить %, але втрачає альтернативний дохід, який ці гроші могли б принести (напр., 12% річних на депозиті). Ефективна вартість власного капіталу — 12%.

Якщо він бере кредит, він платить 18% річних, але ці % зменшують податок на прибуток (18% × 18% = 3,24% економії). Ефективна вартість позикового капіталу — 14,76%.

Позиковий капітал дорожчий за власний (14,76% проти 12%). Але якщо інвестиція приносить 20% річних, різниця між ними незначна, а кредит дозволяє зберегти власний капітал для інших цілей.

Додатковий коментар щодо вартості позикового капіталу

Наведений розрахунок ефективної вартості позикового капіталу (14,76%) не враховує важливий нюанс: % за кредитом сплачуються з грошового потоку підприємства, який вже оподатковується ПДВ. Щоб сплатити 18% річних, підприємство має заробити на 20% більше доходу, тому що ПДВ становить 20% від суми доходу, а % сплачуються з суми після ПДВ.

Практично це означає: якщо підприємство має сплатити 900 000 ₴ % (18% від 5 млн ₴), воно має отримати дохід у розмірі 1 125 000 ₴ до ПДВ, щоб після сплати ПДВ (20%) залишилось 900 000 ₴. 1 125 000 × 20% = 225 000 ₴ ПДВ; 1 125 000 - 225 000 = 900 000 ₴.

Якщо CFO враховує цей ефект, ефективна вартість позикового капіталу стає вищою. Замість 18% річних, ефективна вартість з урахуванням ПДВ становить 22,5% (18% / 0,8 = 22,5%). З урахуванням податкового щита (18% × 22,5% = 4,05% економії), ефективна вартість позикового капіталу — 18,45% (22,5% - 4,05%).

Порівняння з власним капіталом (12%) стає більш очевидним: позиковий капітал значно дорожчий — 18,45% проти 12%. Але кредит все ще може бути вигідним, якщо інвестиція приносить більше 18,45% річних.

Чому це відбувається

CFO не розраховує середньозважену вартість капіталу (WACC) і не порівнює її з рентабельністю інвестицій. Він приймає рішення на око — кредит дорогий, тому не беру; власні гроші безкоштовні, тому використовую.

Але власні гроші не безкоштовні. Вони мають альтернативну вартість — дохід, який вони могли б принести, якби були вкладені в інший проєкт або на депозит. Крім того, позиковий капітал має приховану вартість у вигляді ПДВ, який підприємство має заробити, щоб сплатити %. Ігнорування цього ефекту робить кредит дешевшим, ніж він є насправді.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему оцінки інвестиційних проєктів, яка включає розрахунок вартості капіталу з урахуванням всіх факторів, включаючи податкові та ПДВ-ефекти. Без цієї системи рішення про інвестиції приймаються без урахування їх реальної вартості.

Аудитор перевіряє наявність такої системи і відповідність фактичних рішень цій системі. Якщо система відсутня, або вона не враховує ПДВ-ефекти, аудитор фіксує ризик: підприємство може інвестувати в проєкти, які не приносять доходу, що перевищує реальну вартість капіталу.

Які втрати несе підприємство

Прямі втрати — інвестиції, які приносять дохід нижчий за реальну вартість капіталу з урахуванням ПДВ. Непрямі втрати — втрата фін. гнучкості через неправильну структуру капіталу (занадто багато кредитів — ризик дефолту; занадто мало — втрачений податковий щит).

Недостатній аналіз інвестицій: коли гроші вкладено, але віддачі немає

Інвестиційний аналіз — це не тільки розрахунок NPV або IRR. Це оцінка всіх факторів, які впливають на успіх інвестиції: ринкових (чи буде попит), операційних (чи зможе компанія реалізувати проєкт), фінансових (чи вистачить грошей до виходу на планові показники).

CFO часто робить дві помилки. **1** — будує оптимістичний прогноз, ігноруючи ризики. **2** — не враховує операційні витрати після запуску інвестиції.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» інвестує 3 млн ₴ у нову лінію пакування. Розрахунки показують: окупність — 2 роки, IRR — 25%. CFO затверджує інвестицію.

Через пів року після запуску виявляється: нове пакування потребує дорожчої сировини, збільшились витрати на обслуговування обладнання, фактична продуктивність на 20% нижча за планову. Реальна окупність — 4 роки, IRR — 12%. Інвестиція не приносить запланованого доходу.

Чому це відбувається

CFO не заклав у розрахунки сценарії що, якщо. Він використав 1 сценарій — найбільш імовірний, без стрес-тестування. Він не перевірив чутливість проєкту до змін ключових параметрів: ціни сировини, продуктивності, обсягу продажів.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему оцінки інвестицій, яка включає аналіз чутливості та сценарний аналіз. Без цієї системи рішення про інвестиції базуються на нереалістичних припущеннях.

Аудитор перевіряє наявність такої системи і відповідність фактичних рішень цій системі. Якщо система відсутня, аудитор фіксує ризик: підприємство може інвестувати в проєкти, які не окупляться.

Які втрати несе підприємство

Прямі втрати — капітал, вкладений у проєкт, який не приносить запланованого доходу. Непрямі втрати — втрачена можливість вкласти ці гроші в інший, більш прибутковий проєкт.

Відсутність фін. резервів: Коли форс-мажор стає кризою

Фін. резерв — це гроші, які зберігаються на випадок непередбачених ситуацій: падіння продажів, затримки оплат, поломки обладнання. Без резерву будь-яка непередбачена подія перетворюється на кризу — потрібно терміново залучати кредити, продавати активи, скорочувати витрати.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» має резерв 500 000 ₴ — 1 місяць операційних витрат. Відбувається форс-мажор: основний покупець затримує оплату на два місяці через власні проблеми. Виручка падає на 40%. Підприємство використовує резерв для покриття поточних витрат, скорочує інвестиції, переглядає витрати.
Якщо б резерву не було, підприємство змушене було б взяти терміновий кредит під 35% річних, що збільшило б фін. витрати на 175 000 ₴ за пів року.

Чому це відбувається

CFO не включає відрахування до резерву в платіжний календар. Він вважає, що резерв — це зайві гроші, які можна використати для інших цілей. Або він вважає, що криза не трапиться, і відкладає створення резерву на потім.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав політику управління ліквідністю, яка включає створення фін. резервів. Без цієї політики підприємство не готове до непередбачених ситуацій.
Аудитор перевіряє наявність такої політики і фактичний розмір резервів. Якщо резервів немає або їх розмір недостатній, аудитор фіксує ризик: будь-яка непередбачена подія може призвести до фін. кризи.

Які втрати несе підприємство

Прямі втрати — % за терміновими кредитами, які доводиться брати при відсутності резервів. Непрямі втрати — втрата довіри постачальників, штрафи за несвоєчасні платежі, втрата репутації.

Відсутність фін. дисципліни в команді

CFO не управляє всіма грошима одноосібно. Частину фін. рішень приймають його підлеглі — бухгалтери, казначеї, фін. аналітики. Частину — керівники інших відділів, які мають бюджети. Якщо ці люди не розуміють фін. правил і не мають доступу до інформації, вони приймають неправильні рішення.

Типові помилки команди

1. Співробітники не знають доходів і витрат компанії і тому не розуміють впливу своїх дій на фінрезультати. Вони витрачають гроші, не усвідомлюючи, як це впливає на загальну картину.
2. Співробітники не отримують необхідні для роботи ресурси, тому що CFO тримає всі витрати під своїм контролем і не делегує повноваження. Це уповільнює роботу і створює відчуття недовіри.
3. Співробітники відчувають себе жебраками, коли просять гроші на необхідні для роботи речі. Це демотивує і знижує відповідальність за результат.

Як це виглядає в роботі CFO

Керівник відділу маркетингу просить 50 000 ₴ на рекламну кампанію. CFO відмовляє, тому що немає бюджету. Але через два місяці продажі падають на 15%, тому що реклами не було. Втрати від падіння продажів — 500 000 ₴. 50 000 ₴, які не були виділені, обійшлися підприємству в 500 000 ₴ втраченого доходу.

Чому це відбувається

CFO не залучає керівників відділів до фін. планування. Він будує бюджет самостійно, не враховуючи їхні потреби і не пояснюючи обмеження. Результат — керівники відділів не розуміють фін. логіки і не приймають відповідальності за свої бюджети.

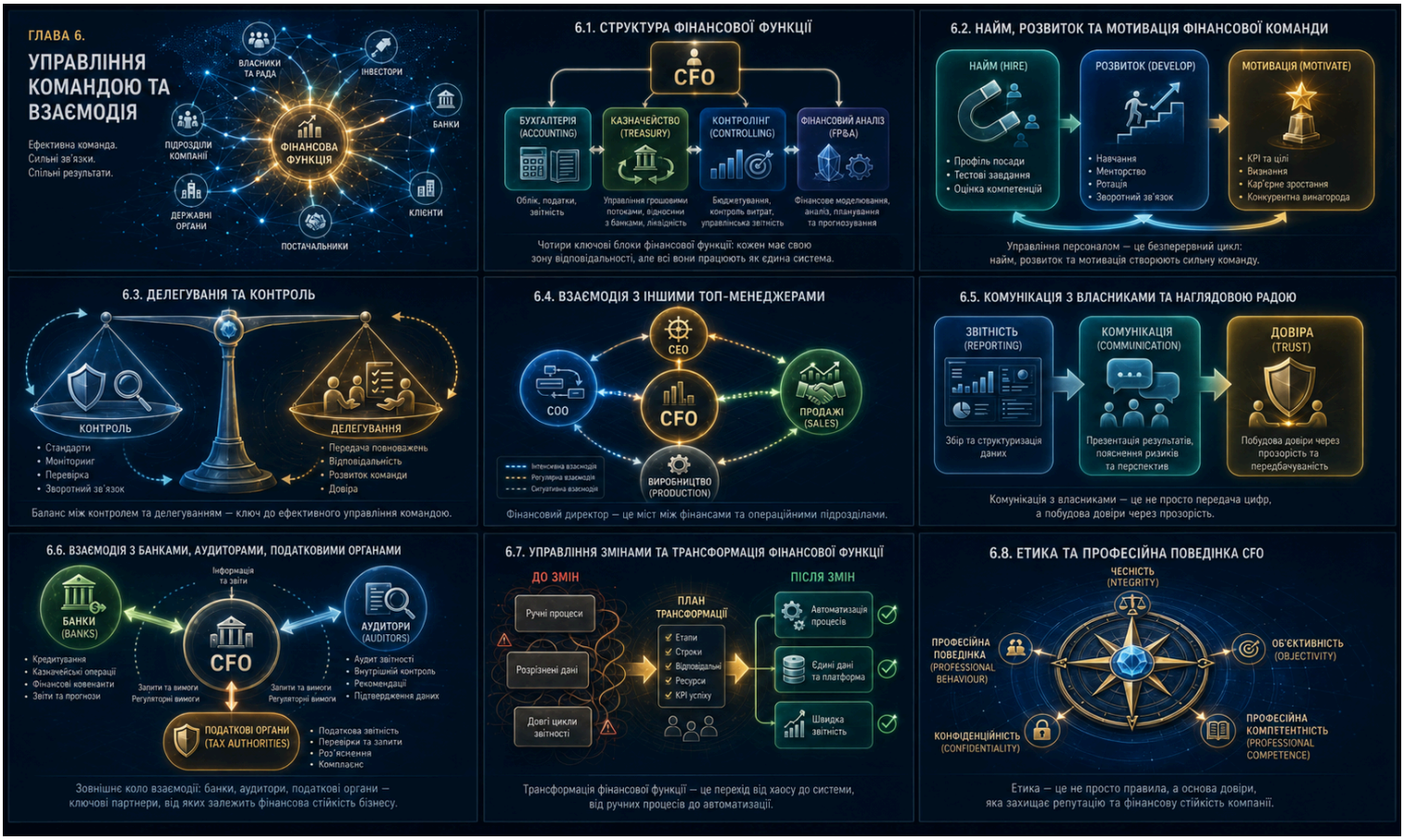
Які втрати несе підприємство

Прямі втрати — неефективні витрати, які могли б бути скорочені, якби керівники відділів розуміли фін. пріоритети. Непрямі втрати — втрачені доходи через відсутність ресурсів для роботи.

Вихідна логіка

6 описаних помилок не є випадковими. Вони виникають з 1 спільної причини: CFO не будує систему управління грошима, яка включає всі необхідні елементи.
Система має включати:
- Платіжний календар — для прогнозування касових розривів.
- Політику управління фін. ризиками — для оцінки вартості капіталу.
- Систему оцінки інвестицій — для аналізу чутливості та сценаріїв.
- Політику створення резервів — для готовності до форс-мажорів.
- Фін. дисципліну в команді — для залучення співробітників до управління витратами.

Без цих елементів помилки повторюються. CFO реагує на проблеми, а не запобігає їм. Кожна помилка коштує грошей. Сумарно вони зменшують прибуток на 5-15% щорічно.
CFO, який впроваджує ці елементи, перетворює управління грошима з реактивного процесу на проактивний. Він не чекає, поки касовий розрив стане проблемою, а прогнозує його заздалегідь. Він не обирає найдорожчий кредит у критичний момент, а має заздалегідь узгоджені кредитні лінії. Він не втрачає гроші на неефективних інвестиціях, а оцінює їх до вкладення. Він не тримає гроші під подушкою, а створює резерви для непередбачених ситуацій.



Глава 6. Управління командою та взаємодія

Структура фін. функції

CFO, який отримує зростаючий бізнес, стикається з проблемою: бухгалтерія, яка працювала на малому підприємстві, перестає справлятися. Звіти готуються із затримками, платежі погоджуються вручну, бюджети існують на папері, але не працюють. Керівники відділів не розуміють фін. показників, а власники не бачать оперативної картини: де прибуток, де горить оборотний капітал, які напрями тягнуть маржу вниз .

Проблема не в людях. Вона в структурі. Коли фін. функція будується безсистемно — кожен робить те, що вважає за потрібне, виникає хаос. Хтось займається обліком, хтось казначейством, хтось аналітикою, але між ними немає чітких меж, узгоджених процедур і зрозумілих правил передачі інформації.

Структура фін. функції — це не органіграма на папері. Це система, яка визначає, хто за що відповідає, як роботи передаються між підрозділами, хто приймає рішення і хто їх контролює. Без цієї системи будь-яка команда працює неефективно — незалежно від кваліфікації співробітників.

Чому структура визначає ефективність

Структура фін. функції вирішує три завдання.

1 — розподіл повноважень. Кожна операція має проходити через кількох людей: той, хто ініціює платіж, не має його підписувати; той, хто веде облік, не має розпоряджатися грошима. Це не бюрократія — це захист від помилок і зловживань. Якщо 1 людина контролює весь цикл операції, ризик шахрайства зростає в рази .

2 — чіткі зони відповідальності. Кожен співробітник знає, за які процеси він відповідає, і розуміє, куди передавати результати своєї роботи. Якщо зони відповідальності не визначені, виникають білі плями — процеси, за які ніхто не відповідає, і сірі зони — завдання, які виконуються кількома людьми без координації.

3 — масштабованість. Коли структура вибудувана, додавання нового співробітника або нового напрямку роботи не вимагає перебудови всієї системи. Нова людина входить у вільну позицію з чітко описаними обов'язками. Без структури кожне зростання супроводжується хаосом — люди не розуміють, хто що робить, і робота зупиняється.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» зростає з 50 до 200 співробітників за два роки. У фін. відділі — 8 осіб. Обов'язки не розписані: гол. бухгалтер займається і звітністю, і податками, і частково казначейством. Фін. аналітик готує управлінську звітність, але звірку з бухгалтерською не проводить — виходить, що цифри в різних звітах не сходяться. Казначей окремо працює з банками, але не координує платежі з бюджетом.

Результат: закриття місяця займає 15 днів, платіжний календар існує в Excel, який ніхто не оновлює, бюджети затверджуються, але виконання не контролюється. CFO витрачає 80% часу на гасіння пожеж, а не на розвиток функції. Без зміни структури ситуація не виправиться — потрібно розділити функції і призначити відповідальних за кожен напрямок.

4 ключові блоки фінансової функції

Фін. функція складається з 4 блоків, кожен з яких виконує власну роль. Їхнє співвідношення залежить від розміру бізнесу, складності операцій і стратегічних цілей. Але принцип 1: кожен блок має бути виділений як окрема зона відповідальності з чіткими функціями і точками передачі інформації між блоками.

Бухгалтерія (Accounting)

Відповідає за ведення регламентованого обліку — податкового та фінансового. Функції: обробка первинних документів, розрахунок податків, підготовка звітності (П(С)БО або МСФЗ), розрахунки з постачальниками та покупцями, облік ОЗ, розрахунки з персоналом.

Цей блок — основа. Без правильної бухгалтерії неможливі ні управлінський облік, ні казначейство, ні аналітика. Помилки на цьому рівні коштують штрафів, донарахувань і втрати довіри.

Казначейство (Treasury)

Відповідає за управління грошовими потоками. Функції: платіжний календар, управління залишками на рахунках, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, залучення фінансування, робота з банками, валютний контроль.

Цей блок синхронізує бухгалтерію та аналітику. Якщо казначейство працює окремо, платежі не відповідають бюджету, а прогнози ліквідності — реальності.

Контролінг (Controlling)

Відповідає за управлінський облік, бюджетування та контроль виконання. Функції: формування бюджетів, план-факт аналіз, розрахунок собівартості, аналіз маржинальності, підготовка управлінської звітності, координація з іншими відділами.

Цей блок — зв'язок між фінансами та бізнесом. Він перетворює цифри бухгалтерії на управлінські рішення.

Фінансовий аналіз (Financial Analysis/FP&A)

Відповідає за стратегічні фін. рішення. Функції: інвестиційний аналіз, фін. моделювання, оцінка проєктів, сценарне прогнозування, підготовка матеріалів для власників та інвесторів.

Цей блок працює на майбутнє. Він оцінює, куди варто вкладати гроші, а де ризики перевищують потенційний дохід.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» впроваджує 4 блоки для команди з 10 осіб.

Бухгалтерія: гол. бухгалтер + 3 бухгалтери (облік витрат, облік доходів, розрахунки з персоналом). Відповідають за податкову та фінзвітність, звірки з контрагентами, податкові розрахунки.

Казначейство: казначей + помічник. Відповідають за платіжний календар, роботу з банками, управління залишками, контроль дебіторської заборгованості.

Контролінг: фін. менеджер + аналітик. Відповідають за управлінську звітність, бюджетування, план-факт аналіз, контроль собівартості.

Фін. аналіз: фінансовий аналітик (підпорядковується безпосередньо CFO). Відповідає за інвестиційні проєкти, фін. моделювання, підготовку матеріалів для власників.

Між блоками налагоджено передачу інформації. Бухгалтерія передає контролінгу фактичні дані про витрати та доходи. Контролінг передає казначейству планові платежі. Аналітик отримує від контролінга фактичні показники для моделювання. Кожен блок знає, від кого отримувати дані і кому передавати результати.

Розподіл ролей: RACI-матриця як інструмент

Без чіткого розподілу ролей неможливо зрозуміти, хто за що відповідає і хто приймає рішення. Інструмент, який використовують для цього — RACI-матриця. Вона описує для кожної операції 4 ролі:

- Responsible (виконавець) — той, хто безпосередньо виконує роботу.
- Accountable (відповідальний) — той, хто приймає рішення і несе відповідальність за результат.
- Consulted (консультант) — той, кого залучають для консультацій до ухвалення рішення.
- Informed (інформований) — той, хто отримує інформацію після ухвалення рішення.

Для кожної операції має бути один Accountable. Якщо відповідальних більше — ніхто не несе реальної відповідальності. Якщо виконавців більше 1 — виникає плутанина.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» будує RACI-матрицю для ключових фін. процесів. Напр., для процесу "Погодження та здійснення платежу":

- Responsible: Казначей (готує платіжне доручення)
- Accountable: CFO (підписує платіж, приймає рішення)
- Consulted: Гол. бухгалтер (перевіряє правильність призначення платежу)
- Informed: Фін. менеджер (отримує інформацію про платіж для коригування бюджету)

Без цього опису казначей міг би самостійно проводити платежі без перевірки, або гол. бухгалтер міг би блокувати платежі без права вето. RACI усуває двозначність.

Централізація та децентралізація: Що обирати

CFO вирішує, наскільки централізованою має бути фін. функція. Два крайніх варіанти:

Централізована модель. Всі фінансові функції виконуються в 1 підрозділі (фін. департаменті). Керівники інших відділів не мають права самостійно витрачати гроші — всі витрати проходять через фін. відділ.

Переваги: повний контроль, стандартизація, економія на персоналі. Недоліки: повільність, відірваність від потреб операційних підрозділів.

Децентралізована модель. Кожен підрозділ має власний бюджет і право самостійно витрачати гроші в межах лімітів. Фін. відділ виконує контролюючу та консолідуючу функцію.

Переваги: швидкість рішень, відповідність операційним потребам. Недоліки: ризик нецільового використання, складність консолідації.

Більшість зростаючих компаній обирають гібридну модель: централізоване казначейство та облік, децентралізоване бюджетування з лімітами відповідальності. Керівники підрозділів отримують бюджети і право витрачати в межах лімітів, але платежі проводяться через централізоване казначейство, а звітність консолідується в єдиному центрі.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» впроваджує гібридну модель.

Централізовано: бухгалтерія (єдиний центр обліку), казначейство (всі платежі через 1 підрозділ), податковий облік.

Децентралізовано: бюджетування — кожен підрозділ (виробництво, логістика, маркетинг, продажі) отримує річний бюджет і право самостійно планувати витрати в межах бюджету. Контролінг моніторить виконання і сигналізує про відхилення.

Результат: керівники підрозділів відчувають відповідальність за свої бюджети, не чекають погодження кожної дрібної витрати, але CFO бачить повну картину грошових потоків.

Побудова структури залежно від розміру бізнесу

Структура фін. функції залежить від розміру бізнесу. Те, що працює для великого підприємства, вбиває мале. І навпаки.

Малий бізнес (до 50 співробітників). Фін. функція — це бухгалтерія + CFO (який часто є власником). Бухгалтерія веде облік, податки, частково казначейство. CFO — стратегію, бюджетування, роботу з банками, інвестиції. Ролі часто суміщаються .

Середній бізнес (50-250 співробітників). З'являється поділ на бухгалтерію, казначейство та контролінг. Бухгалтерія — податки та звітність. Казначейство — грошові потоки та банки. Контролінг — бюджети, управлінська звітність, план-факт. CFO — стратегія, інвестиції, взаємодія з власниками.

Великий бізнес (понад 250 співробітників). Повна структура з 4 блоків, часто з відокремленими підрозділами: окремий департамент бухгалтерії, окреме казначейство, окремий контролінг, окремий FP&A. Можливе створення загального центру фін. обслуговування (ЗЦО) для стандартних операцій .

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» планує структуру на наступні три роки.

Поточний стан: 80 співробітників, 5 осіб у фін. відділі. Структура: гол. бухгалтер + 2 бухгалтери + казначей + фін. аналітик. Функції контролінгу частково виконує фін. аналітик.

Через 1 рік (очікуване зростання до 150 співробітників): розділення контролінгу та аналітики. Додається фін. менеджер, який відповідає за бюджети, управлінську звітність, план-факт. Фін. аналітик зосереджується на інвестиційному аналізі та моделюванні.

Через 3 роки (очікуване зростання до 300 співробітників): повна структура з 4 блоків, кожен зі своїм керівником. Можливе створення ЗЦО для стандартних операцій обліку.

Як впровадити нову структуру без хаосу

Зміна структури — це зміна того, як люди працюють. Без правильної комунікації вона призводить до опору і втрати продуктивності. CFO має пройти 5 кроків.

Крок **1.** Діагностика. Оцінити поточний стан: які процеси є, хто за що відповідає, які є вузькі місця. Провести інтерв'ю зі співробітниками, щоб зрозуміти їх бачення.

Крок **2.** Проектування. Розробити нову структуру: блоки, ролі, RACI-матрицю, точки передачі інформації. Погодити з власниками.

Крок **3.** Планування переходу. Визначити, що змінюється негайно (розподіл ролей), що поступово (впровадження нових процесів), що залишається без змін. Скласти графік переходу — 3-6 місяців.

Крок **4.** Комунікація. Пояснити команді, чому змінюється структура, що змінюється для кожного, які вигоди це принесе. Відповісти на запитання. Без комунікації зміни сприймаються як загроза.

Крок **5.** Поступове впровадження. Запускати зміни поетапно, починаючи з найпростіших (розподіл ролей) до складних (нові процеси). Моніторити виконання, коригувати за необхідності.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» впроваджує нову структуру за 6 місяців.

Місяць **1:** діагностика — інтерв'ю з кожним співробітником, аналіз поточних процесів, виявлення вузьких місць.

Місяць **2:** проектування — розробка структури, опис ролей, RACI-матриця.

Місяць **3:** комунікація — зустріч з командою, пояснення змін, відповіді на запитання.

Місяці **4-6:** поступове впровадження — розподіл ролей, запуск нових процесів, моніторинг, коригування.

Результат: через пів року команда працює за новою структурою. Перехід пройшов без втрати продуктивності, тому що зміни впроваджувались поступово, а команда була залучена до процесу.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор у структурі

GIAS вимагають, щоб CFO мав описану структуру фін. функції з чітким розподілом ролей і відповідальності. Без цього неможливо оцінити, чи здатна команда виконувати свої завдання, і чи є система внутрішнього контролю.

GIAS виникли з проблеми, яка існувала в багатьох компаніях: фін. функція була неструктурованою, співробітники не знали своїх обов'язків, а власники не розуміли, хто за що відповідає. Це створювало ризики: помилки у звітності, затримки платежів, зловживання. GIAS вимагають, щоб структура була зафіксована документально, щоб будь-хто — співробітник, власник, аудитор — міг побачити, як організована робота.

Аудитор перевіряє три речі.

1 — наявність структури. Чи є опис фін. функції, чи закріплені ролі та обов'язки, чи існує RACI-матриця для ключових процесів. Відсутність цих документів означає, що підприємство не має системи управління фін. функцією, і будь-яка зміна персоналу або зростання бізнесу створить хаос.

2 — відповідність реальності. Чи відповідає описана структура тому, що відбувається насправді. Якщо в документах зазначено, що платежі погоджує CFO, а на практиці їх підписує казначей без погодження — структура не працює, контроль відсутній.

3 — розподіл повноважень. Чи є поділ функцій між виконавцями і контролерами. Якщо 1 особа відповідає за облік, проведення платежів і звірку з банком, ризик помилок і зловживань у кілька разів вищий, ніж якщо ці функції розділені між різними людьми.

Якщо структура відсутня або не працює, аудитор фіксує ризик: підприємство не контролює свої фінанси. Це може коштувати прямих втрат (шахрайство, помилкові платежі) і непрямих (втрата довіри власників, неможливість отримати кредит).

Вихідна логіка

Структура фін. функції — це основа, без якої неможливо ефективно управляти грошима. Вона визначає, хто за що відповідає, як передається інформація, хто приймає рішення і хто їх контролює.

Без структури CFO витрачає 80% часу на гасіння пожеж, а не на розвиток функції. Співробітники не розуміють своїх обов'язків і роблять помилки. Власники не бачать оперативної картини і приймають неправильні рішення. Аудитори фіксують ризики, які можуть коштувати підприємству грошей.

CFO, який впроваджує структуру з 4 блоків (бухгалтерія, казначейство, контролінг, фін. аналіз), RACI-матрицю та чіткий розподіл повноважень, отримує 4 переваги:

1. Контроль — кожна операція проходить через кілька рівнів перевірки, що зменшує ризик помилок і зловживань.
2. Швидкість — коли кожен знає свої обов'язки і розуміє, куди передавати результати, процеси йдуть швидше.
3. Масштабованість — при зростанні бізнесу достатньо додати нових співробітників у вже існуючі блоки, не змінюючи всю структуру.
4. Довіра — власники, банки, аудитори бачать, що фін. функцією управляють професійно, і готові кредитувати, інвестувати, співпрацювати.

Без структури фін. функція залишається реактивною, а не проактивною. Зі структурою вона стає стратегічним партнером бізнесу.

Найм, Розвиток та Мотивація фін. команди

Після того як структура фін. функції визначена, а ролі та зони відповідальності закріплені в RACI-матриці, постає питання: як знайти людей, здатних виконувати ці ролі, як зробити так, щоб вони зростали професійно, і як мотивувати їх працювати ефективно без постійного контролю.

Найм, розвиток та мотивація — це не три окремі завдання. Помилка в 1 елементі руйнує всю систему. Найняти слабкого співробітника — і всі плани розвитку та мотивації стають марними, бо він не зможе виконувати свою роль. Не інвестувати в розвиток сильного співробітника — він втрачає мотивацію і йде до конкурентів. Неправильно побудувати мотивацію — співробітник робить не те, що потрібно бізнесу, а те, що вигідно для виконання показників.

Цей розділ про практичні інструменти найму, оцінки, розвитку та мотивації фін. команди.

Найм: Практичні інструменти відбору

Найм у фін. функцію — це не пошук людини з ідеальним резюме. Це пошук людини, яка відповідає конкретній ролі в конкретній структурі. Різні ролі потребують різних якостей, і перевіряти їх потрібно по-різному.

Дві помилки CFO при наймі: намагатися найняти універсального фінансиста і наймати людину, яка добре виконувала попередню роль, на позицію, де потрібні зовсім інші навички. Ключове правило: перед початком пошуку чітко описати компетенції, необхідні для конкретної позиції, виходячи з її місця в структурі та RACI-матриці.

<u>Три етапи відбору</u>

Етап **1.** Скринінг резюме.

CFO перевіряє не стаж, а відповідність конкретним вимогам ролі.

Для бухгалтера: досвід роботи з податковою звітністю, знання П(С)БО або МСФЗ, досвід закриття місяця, увага до деталей. У резюме шукає згадки про конкретні облікові ділянки.

Для фін. аналітика: досвід побудови прогнозів, бюджетування, фін. моделювання, роботи з великими масивами даних. Шукає згадки про інструменти (Excel на просунутому рівні, Power BI, SQL) та проєкти, де використовувались аналітичні навички.

Для казначея: досвід управління грошовими потоками, роботи з банками, платіжними системами, валютного контролю. Шукає згадки про оптимізацію залишків, зменшення вартості фінансування.

Етап **2.** Практичний експрес-тест (Живий бізнес-підхід)

Головна помилка при підборі фін. кадрів — змушувати кандидатів годинами розгадувати ребуси: заповнювати величезні Excel-таблиці, будувати прогнози з 0 або шукати голку в стозі сіна в чужих багатосторінкових фін. моделях. На реальному ринку праці професіонали від таких завдань відмовляються, а компанія втрачає час.

Тест має бути компактним (на 15–20 хвилин), даватися прямо під час інтерв'ю і складатися з 1 аркуша, де вся інформація наочна і зрозуміла без довгого вивчення.

1. Для фін. аналітика: Три графіки замість таблиць

- Як робити Не треба: Давати кандидату відкриту фін. модель на 20 вкладок і просити знайти помилки. Людина втратить час на вивчення чужої логіки Excel.
- Практичне рішення: Кандидату дають 1 роздрукований аркуш (або 1 слайд), де зображено лише три прості графіки динаміки компанії за останні 3 роки:
    1. Графік 1: Стрімке зростання виторгу (йде вгору).
    2. Графік 2: Чистий прибуток (на 1 рівні або падає).
    3. Графік 3: Чистий грошовий потік / залишкові гроші (впевнено йдуть в мінус).
- Завдання: Подивіться на ці три лінії. Опишіть простими словами, що відбувається з цим бізнесом, які 2-3 ймовірні причини такого стану і які перші три питання ви поставите керівникам підрозділів.
- Що оцінюється: Чи вміє аналітик бачити за трендами суть (напр., класичну пастку: агресивне зростання продажів через роздачу безкоштовних відстрочок платежів, що вимиває обігові кошти).

2. Для гол. бухгалтера:

Ситуація: До вас прийшла податкова перевірка. У минулому році ви відобразили великий ПК з ПДВ. Інспектор каже, що він сумнівається в реальності операції та хоче зняти цей кредит. Сума — 500 000 ₴.

Запитання: Як ви будете діяти?

Очікувана відповідь професіонала: **1** — я збираю всі первинні документи по цій операції: договір, накладні, податкові накладні, банківські виписки, акти приймання-передачі, ТТН. **2** — перевіряю ланцюг постачання: хто постачальник, чи є він реальним платником ПДВ, чи були попередні операції, чи має він трудові та матеріальні ресурси для виконання операції. **3** — готую письмове пояснення з посиланням на норми ПКУ, що підтверджують правомірність кредиту, і додаю копії всіх документів. **4** — якщо інспектор наполягає на знятті

кредиту, я подаю заперечення на акт перевірки. Якщо заперечення не задовольняють — готуюсь до судового оскарження. Я не пропоную компромісів — це поза межами професійної етики.
Пояснення: Очікувана відповідь показує, що кандидат знає процедуру, розуміє, що таке реальність операції, і діє в межах правового поля. Він не торгується, а захищає позицію документами. Якщо позиція слабка — він визнає помилку і сплачує донарахування, але не пропонує зняти частину.
3. Для казначея: Сортування платіжного хвоста

- Як робити Не треба: Змушувати людину вигадувати платіжний календар на місяць на основі чужих цифр.
- Практичне рішення: Кандидату дають роздруківку: список із 6 реальних платежів, які стоять у черзі на оплату на сьогодні, та суму залишку на рахунку, якої вистачає лише на два з них.
- Приклад завдання: На рахунку 200 тис. ₴. У черзі стоять: 1) Податок на доходи (ПДФО) по зарплаті, 2) Оплата за сировину ключовому постачальнику (інакше завтра зупинка заводу), 3) Митні платежі за нову партію, 4) Оренда офісу (прострочка 3 дні), 5) Повернення фін. допомоги засновнику, 6) Передоплата за корпоратив. Оберіть, що ви оплатите в 1у чергу, що в 2у, а що перенесете, і коротко обґрунтуйте чому.
- Що оцінюється: Розуміння жорстких фінансових пріоритетів бізнесу (напр., що без митниці та сировини завод стане, а засновник чи оренда офісу можуть зачекати 1 день без катастрофічних наслідків).

Етап **3.** Кейс-інтерв'ю.
Кейс-інтерв'ю перевіряє здатність мислити структуровано в нестандартних ситуаціях. Кандидат отримує опис проблеми і має запропонувати рішення, пояснюючи свою логіку.
Для фін. аналітика: Продажі впали на 15% за останній місяць. Як ви будете це аналізувати і які дії запропонуєте? Оцінюється структура аналізу, вміння відрізнити причини від наслідків, практичність пропозицій.
Для бухгалтера: Податкова перевірка виявила помилку в минулому періоді. Як ви будете діяти? Оцінюється знання процедур виправлення, комунікація з податковою, вміння оцінити ризики.
Для казначея: Основний покупець затримує оплату на 30 днів, на рахунку недостатньо грошей для планових платежів. Як ви вирішите ситуацію? Оцінюється вміння швидко приймати рішення, знання альтернативних джерел фінансування, комунікація з банками та постачальниками.
Додатковий етап для ключових позицій: співбесіда з керівником іншого відділу.
Для фін. аналітика — співбесіда з керівником виробництва або продажів, щоб перевірити, чи зможе кандидат пояснити свої висновки не фінансистам.
Вартість помилки при наймі
Помилка при наймі коштує підприємству прямих витрат на заміну (6-12 місячних зарплат) і непрямих втрат від неправильних рішень. Поганий прогноз аналітика — зайві кредити або втрачені можливості. Помилка бухгалтера — штрафи та донарахування. Некомпетентний казначей — касові розриви та дороге термінове фінансування.
Розвиток: Практичні інструменти для росту команди
Найм — це тільки 1й крок. Без системи розвитку навіть найкращі співробітники зупиняються в професійному зростанні і через 2-3 роки стають менш ефективними. Система розвитку ґрунтується на 4 інструментах.
Інструмент **1.** Індивідуальний план розвитку
План розвитку створюється на основі RACI-матриці та структури функції. Для кожної позиції визначено, які навички необхідні для виконання поточних завдань і які потрібно розвивати для переходу на наступний рівень.
Приклад плану для фін. аналітика на 12 місяців:
- Поточний рівень: будує прогнози, готує управлінську звітність.
- Ціль через 12 місяців: керувати бюджетним процесом, готувати матеріали для власників, брати участь у стратегічних сесіях.
- Заходи: курс з фін. моделювання (2 місяці), менторство від CFO з підготовки матеріалів для власників (щомісячні зустрічі), участь у стратегічних сесіях як спостерігач (починаючи з 4-го місяця).

Інструмент **2.** Ротація
Співробітники періодично працюють на суміжних позиціях: бухгалтер допомагає контролінгу, аналітик працює з первинними документами. Це дає розуміння всієї системи, розвиває навички і готує до заміни ключових співробітників.

Приклад: казначей на 2 тижні переходить на позицію помічника бухгалтера, щоб зрозуміти, як формуються дані для платіжного календаря. Бухгалтер на тиждень переходить у контролінг, щоб зрозуміти, як його робота впливає на управлінську звітність.

Інструмент **3.** Наставництво

Досвідчені співробітники передають знання молодшим. Гол. бухгалтер менторить помічника бухгалтера. Фін. менеджер менторить фін. аналітика. Це не тільки розвиває молодших, але й підвищує кваліфікацію старших — навчаючи інших, вони систематизують власні знання.

Інструмент **4.** Регулярний зворотний зв'язок

Оцінка прогресу — не раз на рік, а щокварталу. Кожен співробітник отримує зворотний зв'язок: що зроблено добре, що потребує покращення, які наступні кроки. Зворотний зв'язок — не формальність, а інструмент коригування дій.

CFO не передає співробітників на зовнішні курси без чіткого розуміння, як ці знання будуть використані в роботі. Кожне навчання має закінчуватися конкретним застосуванням: новим звітом, оптимізованим процесом, впровадженим інструментом.

Оцінка ефективності: Які показники працюють

Оцінка ефективності — це не пошук винуватих у провалах, а інструмент, який дає змогу побачити, де команда працює добре, а де є прогалини. Без системи оцінки неможливо зрозуміти, чи досягає команда цілей.

Правила побудови показників

1. Показники мають бути прив'язані до дій, які співробітник контролює, а не до результатів, що залежать від зовнішніх факторів.
2. Кожен показник має бути вимірним — мати конкретне числове значення і строк.
3. Показники мають бути досяжними — якщо показник нереалістичний, він демотивує.
4. Показники мають переглядатися щокварталу, щоб враховувати зміни в бізнесі.

Приклади показників для ролей

Для гол. бухгалтера:

- Кількість помилок у звітності — не більше 2 на квартал.
- Строк закриття місяця — не більше 5 робочих днів.
- Строк подання податкової звітності — не пізніше ніж за 3 дні до дедлайну (без штрафів і донарахувань).

Для фін. аналітика:

- Точність прогнозів — відхилення не більше 10% для доходів і 15% для витрат за підсумками кварталу.
- Кількість запитів від керівників відділів, які вимагають додаткового пояснення звітності — не більше 3 на місяць.
- Кількість інвестиційних проєктів, за якими проведено аналіз і надано рекомендацію — не менше 4 на рік.

Для казначея:

- Відсутність касових розривів — жодного випадку, коли на рахунку немає грошей для планового платежу.
- Точність платіжного календаря — відхилення не більше 5% від прогнозованих надходжень.
- % використання кредитних ліній — не більше 80% від ліміту (щоб залишався запас).

Межі показників

Показники перестають працювати, коли вони перетворюються на палицю. Співробітник, який боїться не виконати показник, перестає думати про якість роботи і починає думати про те, як показати цифри. Напр., фін. аналітик, якому потрібно показати точний прогноз, може свідомо занижувати ризики, щоб прогноз виглядав краще.

Показники мають бути інструментом для діалогу. Якщо показник не досягнутий, CFO не карає, а розбирає причини і коригує дії. Якщо показник досягнутий — це привід закріпити успішні практики.

Мотивація: Які важелі працюють, а які ні

Мотивація — це не премії. Премії створюють короткострокове бажання виконати план. Справжня мотивація — це коли співробітник хоче працювати якісно, тому що він розуміє сенс своєї роботи, відчуває повагу, бачить перспективу.

Три рівні мотивації

Базовий рівень: гроші.

Конкурентна зарплата, регулярний перегляд (не рідше ніж раз на рік), бонуси за результатами року. Без цього не працює ніщо — людина не буде мотивована, якщо їй не вистачає на життя. Зарплата має бути на 10-15% вище ринку для ключових позицій, щоб утримувати найкращих.

Середній рівень: визнання та зростання.

Співробітник хоче бачити, що його робота помічена, і що він розвивається професійно. Публічна похвала на зборах команди, можливість керувати проєктами, навчання за рахунок компанії, сертифікація.
Високий рівень: сенс і культура.
Співробітник хоче розуміти, як його робота впливає на бізнес, і відчувати, що він — частина чогось більшого. Це досягається через:
- Залучення до стратегічних обговорень. Кожен співробітник фін. команди раз на квартал бере участь в обговоренні фінрезультатів і планів.
- Прозорість. CFO ділиться ключовими фінпоказниками з командою, щоб кожен бачив вплив своєї роботи на загальний результат.
- Культуру помилок. Відсутність покарань за помилки, якщо вони не системні. Замість цього — спільний розбір і пошук рішень.

Як CFO використовує ці важелі на практиці

ТОВ «Свіжий Хліб» будує систему мотивації для команди з 10 осіб.
Базовий рівень: зарплата на 10% вище ринку для гол. бухгалтера, фін. менеджера та казначея. Річний бонус — до 30% від річної зарплати, прив'язаний до досягнення цілей компанії: виручка, EBITDA, відсутність касових розривів.
Середній рівень: публічне визнання досягнень на щомісячних зборах. Можливість проходити курси та сертифікації за рахунок компанії — бюджет 30 000 ₴ на співробітника на рік. Можливість вести проєкти, виходячи за межі своєї зони відповідальності.
Високий рівень: залучення всієї команди до щоквартальних стратегічних сесій, де обговорюються фінрезультати та плани. CFO ділиться з командою ключовими показниками (прибуток, виручка, грошовий потік). Помилки розбираються без покарань — раз на місяць команда проводить ретроспективу: що зроблено добре, що пішло не так, що будемо робити інакше.
Що не працює: покарання за помилки, разові премії за кількість, ігнорування потреб співробітників, відсутність зворотного зв'язку.

Утримання ключових співробітників

Ключовий співробітник — це не обов'язково найкваліфікованіший. Це той, чий відхід створить найбільші проблеми для функції: єдиний, хто знає конкретну систему; єдиний, хто має довіру власників; єдиний, хто здатен керувати командою.
CFO має ідентифікувати таких співробітників і будувати плани їх утримання.

Як ідентифікувати ключових співробітників

- Від кого залежить виконання критичних процесів (закриття місяця, податкова звітність, платіжний календар)?
- Хто володіє знаннями, яких немає в інших?
- Хто має відносини з ключовими зовнішніми стейкхолдерами (банки, власники, податкові органи)?
- Хто здатен керувати командою або навчати інших?

Як будувати план утримання

Для кожного ключового співробітника CFO визначає:
- Що для нього найважливіше: гроші, визнання, зростання, стабільність?
- Які ризики його відходу: хто зможе замінити, скільки часу займе заміна, які втрати будуть за період заміни?
- Які дії зменшать ризик відходу.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» ідентифікує 3 ключових співробітників.
Гол. бухгалтер. Єдиний, хто знає всі податкові нюанси. Через два роки виходить на пенсію. План утримання: найняти помічника, який за два роки перейме всі знання. Бонус гол. бухгалтеру за навчання наступника — 50% річної зарплати при успішній передачі знань.
Фін. аналітик. Молодий і амбітний, хоче зростання. План утримання: через 12 місяців підвищити до фін. менеджера з розширеною зоною відповідальності. Оплатити сертифікацію. Залучати до стратегічних сесій з власниками.
Казначей. Цінує стабільність і визнання. План утримання: публічне визнання його роботи на зборах власників. Додатковий бонус за відсутність касових розривів протягом року.

Вартість втрати ключового співробітника

Вартість заміни — 6-12 місячних зарплат. Крім того, втрачається корпоративна пам'ять — знання про процеси, які неможливо передати за місяць. Кожна заміна — це 3-6 місяців зниженої продуктивності. Для ключових позицій вартість заміни може сягати 2 річних зарплат.

Як впровадити систему управління персоналом за 3 місяці

CFO, який отримує команду без системи управління персоналом, не може змінити все одночасно. Впровадження системи має бути поетапним.

Місяць **1.** Діагностика та планування.

- Провести інтерв'ю з кожним співробітником: що вони роблять, що їм подобається, що не подобається, чого вони хочуть досягти.
- Оцінити поточні навички: що кожен вміє робити добре, де є прогалини.
- Визначити ключових співробітників і ризики їх відходу.
- Скласти план: які зміни будуть впроваджені в 1у чергу.

Місяць **2.** Впровадження базових елементів.

- Описати вимоги до кожної позиції (що людина має вміти робити).
- Впровадити регулярні 1-на-1 зустрічі (раз на місяць з кожним співробітником) для обговорення прогресу та проблем.
- Впровадити систему зворотного зв'язку: щоквартальна оцінка з конкретними прикладами.
- Переглянути зарплати ключових співробітників, щоб вони відповідали ринку.

Місяць **3.** Впровадження повної системи.

- Запустити індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника.
- Впровадити ротацію: перші ротації на 1-2 тижні.
- Запустити програму наставництва.
- Впровадити систему мотивації: прозорі критерії преміювання, публічне визнання.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему управління персоналом, яка включає найм, розвиток, оцінку та мотивацію.

Вимога існує не для бюрократії. Вона виникла з реальної проблеми: у багатьох компаніях фін. функція була нестабільною — співробітники звільнялися, новачки не встигали адаптуватися, помилки повторювалися. Власники і кредитори не розуміли, чи здатна фін. команда виконувати свої завдання в довгостроковій перспективі.

Якщо система управління персоналом відсутня, підприємство втрачає стабільність фін. функції. Кожне звільнення — це 3-6 місяців нестабільності. Кожна помилка в наймі — 6-12 місяців зарплати на заміну. Власники і кредитори, які бачать плинність кадрів у фін. команді, втрачають довіру до фін. управління.

Аудитор перевіряє три речі.

1 — наявність описів посад і вимог до компетенцій для кожної позиції. Якщо цього немає, аудитор фіксує ризик: незрозуміло, які навички потрібні команді, і найм відбувається випадково.

2 — наявність планів розвитку для ключових співробітників і плану наступності. Якщо планів немає, аудитор фіксує ризик: звільнення ключового співробітника створить кризу.

3 — наявність системи мотивації з прозорими критеріями. Якщо система мотивації непрозора, аудитор фіксує ризик: співробітники втрачають мотивацію, найкращі йдуть.

Вихідна логіка

Найм, розвиток та мотивація фін. команди — це єдина система. CFO, який будує цю систему, проходить 6 кроків:

1. Описує ролі та необхідні компетенції на основі структури функції та RACI-матриці.
2. Наймає людей, які відповідають цим ролям, використовуючи тестові завдання та кейс-інтерв'ю.
3. Будує індивідуальні плани розвитку, використовуючи наставництво, ротацію та навчання.
4. Впроваджує систему оцінки ефективності з вимірними показниками, прив'язаними до дій, які співробітник контролює.
5. Впроваджує систему мотивації, яка працює на 3 рівнях: гроші, визнання, сенс.
6. Ідентифікує ключових співробітників і будує плани їх утримання.

Без цієї системи команда працює реактивно — реагує на проблеми, а не запобігає їм. З системою вона стає проактивною — передбачає виклики, розвивається і адаптується.

Слабка команда = слабкі результати, незалежно від того, наскільки хороший сам CFO. Сильна команда = сильні результати, навіть якщо CFO не завжди поруч.

Делегування та контроль: Як не втратити контроль, але й не задушити команду

CFO, який вибудував структуру і найняв правильних людей, стикається з парадоксом. Чим більше він контролює, тим менше команда здатна діяти самостійно. Чим більше він делегує, тим вище ризик помилок.

Більшість CFO обирають 1 з 2 крайнощів.

1 — мікроменеджмент. Кожен платіж погоджується особисто, кожен звіт перевіряється рядок за рядком, кожне рішення проходить через 1 людину. Перевага — повний контроль. Недолік — CFO стає вузьким горлом, команда не розвивається, співробітники втрачають ініціативу.

2 — надмірне делегування. CFO передає повноваження, але не будує систему контролю. Результат — помилки, які могли б бути запобігнені, стають збитками.

Справжнє мистецтво управління — знайти баланс. Делегувати те, що можна делегувати, контролювати те, що критично важливо, і будувати систему, яка працює незалежно від того, чи присутній CFO особисто.

Що можна і що не можна делегувати

Делегування — це не передача відповідальності. Це передача повноважень при збереженні відповідальності. CFO відповідає за результат незалежно від того, хто виконував роботу.

1е правило делегування — розділити завдання на три категорії.

Категорія **1.** Не делегується ніколи.

Це завдання, які CFO має виконувати особисто: затвердження облікової політики, підписання річної фінзвітності, комунікація з власниками про ключові фін. ризики, стратегічні фін. рішення (інвестиції, фінансування, злиття та поглинання).

Категорія **2.** Делегується з контролем.

Це завдання, які виконуються командою, але CFO має бачити результат до того, як він стане остаточним: підготовка управлінської звітності, бюджетування, податкові розрахунки, великі платежі.

Категорія **3.** Делегується повністю.

Це рутинні завдання з чітко описаними процедурами: обробка первинних документів, проведення платежів у межах лімітів, підготовка стандартних звітів, звірки з контрагентами.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб». CFO визначає, що він делегує, а що залишає за собою.

Не делегується:

- Затвердження річного бюджету.
- Погодження великих інвестицій (понад 500 000 ₴).
- Комунікація з власниками щодо фінрезультатів.
- Підписання річної звітності.
- Рішення про залучення кредитів.

Делегується з контролем:

- Підготовка управлінської звітності (готує фін. аналітик, CFO перевіряє перед розсилкою).
- Податкові розрахунки (готує бухгалтерія, CFO перевіряє перед подачею).
- Платежі понад 100 000 ₴ (казначей готує, CFO затверджує).

Делегується повністю:

- Обробка первинних документів.
- Проведення платежів до 100 000 ₴.
- Звірки з постачальниками та покупцями.
- Підготовка стандартних звітів для внутрішнього використання.

Чому це важливо

Без чіткого розмежування CFO або тримає все на собі (і стає вузьким горлом), або передає занадто багато (і втрачає контроль). Розмежування дає команді зрозуміти, де вони можуть приймати рішення самостійно, а де мають отримати погодження.

Як контролювати без мікро-менеджменту

Мікроменеджмент виникає не від бажання контролювати, а від відсутності довіри. CFO не довіряє команді, тому перевіряє кожен крок. Але довіра не виникає з нічого — вона будується через систему контролю, яка показує, що команда працює правильно.

Контроль без мікро-менеджменту будується на 3 принципах.

Принцип **1.** Контроль за результатом, а не за процесом.

CFO перевіряє не те, як звіт готувався, а те, чи звіт правильний. Він не дивиться, як аналітик будував прогноз — він дивиться, чи прогноз збігся з фактичними даними через квартал. Він не перевіряє кожен платіж — він перевіряє, чи немає відхилень у платіжному календарі.

Принцип **2.** Контроль виключеннями, а не всім поспіль.

CFO не перевіряє всі звіти, а тільки ті, де є відхилення. Якщо показники в межах норми — звіт проходить без перевірки. Якщо є відхилення — CFO втручається і розбирається.

Принцип **3.** Зворотний зв'язок, а не покарання.
Якщо співробітник зробив помилку, CFO не карає — він розбирає, чому помилка сталася, і коригує процедуру, щоб вона не повторювалася. Покарання створює страх. Страх вбиває ініціативу і змушує приховувати помилки.
Як це виглядає в роботі CFO
CFO ТОВ «Свіжий Хліб» будує систему контролю.
Контроль за результатом:
- Фін. аналітик готує управлінську звітність щомісяця. CFO не перевіряє кожну цифру — він перевіряє, чи звіт здано в строк і чи немає грубих помилок.
- Казначей будує платіжний календар. CFO не перевіряє кожен платіж — він перевіряє, чи немає касових розривів.
- Бухгалтер готує податкову звітність. CFO не перевіряє кожне проведення — він перевіряє, чи немає штрафів і донарахувань.
Контроль виключеннями:
- CFO встановлює ліміти. Будь-який платіж до 100 000 ₴ проходить без його перевірки. Платіж понад 100 000 ₴ — потребує його затвердження.
- Будь-яке відхилення бюджету більше ніж на 5% потребує пояснення. Якщо відхилення менше — команда діє самостійно.
Зворотний зв'язок:
- Якщо казначей помилився в платіжному календарі, CFO не карає. Він розбирає: чому помилка сталася, які дані були недоступні, як зробити так, щоб це не повторилося.
- Якщо аналітик помилився в прогнозі, CFO аналізує причини і коригує модель.
Чому це важливо
Без системи контролю CFO змушений перевіряти все, що робить команда. Це забирає 80% його часу і не залишає часу на стратегічні завдання. З системою контролю він перевіряє тільки критичні точки і має час на розвиток функції.

Ризики делегування і як їх управляти

Делегування створює ризики. Співробітник може помилитися, може зловживати повноваженнями, може не впоратися зі складністю завдання. Управління ризиками делегування — це не уникнення делегування, а побудова системи, яка мінімізує ризики.
Три основні ризики делегування.
Ризик **1.** Помилка виконавця.
Співробітник може неправильно зрозуміти завдання, не мати достатніх навичок або допустити неуважність.
Управління ризиком: Чітко описувати завдання, перевіряти розуміння, давати зворотний зв'язок, дублювати критичні операції (принцип поділу функцій — 1 людина готує платіж, інша підписує).
Ризик **2.** Зловживання повноваженнями.
Співробітник може використовувати делеговані повноваження в особистих інтересах або на шкоду компанії.
Управління ризиком: Встановлювати ліміти, впроваджувати подвійний контроль (жодна критична операція не виконується 1 людиною), регулярно проводити аудит.
Ризик **3.** Втрата контролю.
CFO перестає розуміти, що відбувається в команді, і дізнається про проблеми тоді, коли вони вже стали критичними.
Управління ризиком: Регулярні звіти, щотижневі зустрічі з ключовими співробітниками, система сповіщень про відхилення.
Як це виглядає в роботі CFO
CFO ТОВ «Свіжий Хліб» будує систему управління ризиками делегування.
Проти помилок виконавця:
- Письмові інструкції для кожного регулярного завдання.
- Щотижневі зустрічі з командою для обговорення складних випадків.
- Подвійний контроль: платіж готує казначей, перевіряє бухгалтер, затверджує CFO.
Проти зловживань:
- Ліміти повноважень: до 100 000 ₴ — казначей, до 500 000 ₴ — CFO, понад 500 000 — засновник.
- Регулярна звірка платежів з банківськими виписками.
- Ротація: співробітники періодично міняються ділянками роботи, щоб не створювалося зон особистої відповідальності.

Проти втрати контролю:
- Щотижневий звіт про ключові показники (грошовий потік, дебіторка, кредиторка).
- Щомісячні зустрічі з кожним співробітником для обговорення прогресу.

Чому це важливо

Без системи управління ризиками делегування створює більше проблем, ніж вирішує. Помилки стають системними, зловживання залишаються непоміченими, CFO дізнається про проблеми запізно.

Комунікація при делегуванні

Делегування — це не просто передача завдання. Це передача контексту, повноважень і відповідальності. Без правильної комунікації співробітник не розуміє, що від нього вимагається, і робить неправильно.

4 елементи правильної комунікації при делегуванні.

1. Ясне формулювання завдання.

Що саме має бути зроблено, до якого строку, з якими ресурсами.

2. Пояснення чому.

Чому це завдання важливе, як воно впливає на бізнес, які наслідки невиконання.

3. Визначення повноважень.

Що співробітник може робити самостійно, а де потрібно погоджувати.

4. Очікувані результати і критерії успіху.

Як ми зрозуміємо, що завдання виконане добре.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» делегує фін. аналітику підготовку управлінської звітності.

Формулювання завдання: Підготуй управлінську звітність за підсумками кварталу до 10 числа наступного місяця. Візьми дані з бухгалтерії та нашого прогнозу продажів.

Пояснення чому: Ця звітність потрібна для власників — вони будуть приймати рішення про інвестиції наступного року. Якщо звітність запізниться, ми пропустимо можливість отримати фінансування.

Визначення повноважень: Ти самостійно обираєш формат звітності, визначаєш джерела даних. Якщо бачиш аномалії — погоджуй зі мною до фіналізації.

Очікувані результати: Звітність має включати P&L, баланс і грошовий потік. Відхилення від плану більше 5% мають бути пояснені.

Чому це важливо

Без правильної комунікації делегування перетворюється на зроби щось. Співробітник не розуміє, що саме, і робить не те. CFO отримує не той результат, витрачає час на переробку і звинувачує співробітника в некомпетентності. Але проблема не в компетентності, а в комунікації.

Довіра як результат системи, а не її передумова

Багато CFO кажуть: Я не делегую, тому що не довіряю команді. Але довіра не виникає з нічого. Вона будується через систему, яка показує, що команда працює правильно.

Довіра з'являється, коли:
- Співробітник неодноразово виконує завдання якісно.
- CFO бачить, що система контролю працює.
- Помилки виправляються, а не повторюються.

CFO, який чекає, поки з'явиться довіра, щоб почати делегувати, ніколи не почне делегувати. Довіра з'являється тільки через делегування і контроль.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» будує довіру поступово.

Місяць **1.** Делегує прості завдання: підготовку стандартних звітів, обробку первинних документів. Контролює кожен крок.

Місяць **2.** Переконується, що прості завдання виконуються якісно. Делегує складніші: підготовку управлінської звітності, податкові розрахунки. Контролює результат.

Місяць **3.** Бачить, що складні завдання виконуються добре. Переходить до контролю виключеннями — перевіряє тільки відхилення.

Місяць **6.** Команда працює самостійно, CFO контролює тільки критичні точки.

Чому це важливо

Довіра без системи — це наївність. Система без довіри — це мікроменеджмент. Тільки поєднання системи і довіри створює ефективну команду.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему делегування та контролю. Вимога існує з простої причини: без цієї системи фін. функція стає залежною від 1 людини — CFO. Якщо він звільниться, захворіє або виїде — контроль над фінансами втрачається.

Без системи делегування підприємство втрачає стабільність фін. функції. Кожна затримка CFO означає затримку платежів, звітності, рішень. Кожне звільнення — параліч функції на 3-6 місяців.

Аудитор перевіряє три речі.

1 — наявність описаної системи делегування. Чи є документ, який визначає, хто за що відповідає, які ліміти повноважень, які процедури контролю.

2 — відповідність системи реальності. Чи дійсно співробітники виконують делеговані завдання, чи система контролю працює.

3 — регулярність контролю. Чи проводиться контроль регулярно, чи фіксуються результати контролю, чи виправляються помилки.

Як це виглядає в роботі CFO

Аудитор перевіряє систему делегування в ТОВ «Свіжий Хліб».

Наявність системи: Є опис повноважень, ліміти платежів, процедури контролю. Документ затверджений наказом.

Відповідність реальності: Аудитор вибірково перевіряє платежі — чи дотримані ліміти. Якщо виявляє, що казначей проводить платежі понад 100 000 ₴ без погодження — фіксує порушення.

Регулярність контролю: Перевіряє журнал контролю — чи фіксуються результати перевірок, чи є звіти про виявлені порушення.

Якщо система відсутня або не працює, аудитор фіксує ризик: фін. функція залежить від 1 людини. Це загрожує стабільності бізнесу.

Типові помилки CFO

1. Делегування без контролю. CFO передає завдання, але не перевіряє результат. Помилки не виправляються, якість падає, співробітники втрачають орієнтири.
2. Контроль без делегування. CFO перевіряє все, що робить команда. Він стає вузьким горлом, команда не розвивається.
3. Неправильне визначення повноважень. Співробітники не розуміють, де вони можуть приймати рішення самостійно, а де потрібно погоджувати. Виникає плутанина і затримки.
4. Відсутність зворотного зв'язку. Співробітники не знають, чи правильно вони виконують завдання. Помилки повторюються.
5. Непослідовність. CFO то делегує, то забирає повноваження. Команда не розуміє, що можна робити самостійно, а що ні.

Висновок

Делегування і контроль — не протилежності. Вони працюють разом. Система делегування без контролю призводить до хаосу. Система контролю без делегування — до мікро-менеджменту.

CFO, який будує систему делегування, проходить 4 кроки:

1. Визначає, що можна делегувати, а що залишає за собою.
2. Будує систему контролю, яка не потребує його особистої участі в кожному кроці.
3. Впроваджує управління ризиками делегування.
4. Будує довіру поступово — через систему, а не через наївність.

Без делегування CFO стає вузьким горлом. Без контролю делегування створює ризики. З системою делегування і контролю він звільняє час для стратегії і створює команду, здатну працювати самостійно.

Взаємодія з іншими топ-менеджерами (CEO, COO, Продажі, Виробництво)

CFO, який має структуру, правильну команду і систему делегування, стикається з наступним бар'єром: інші топ-менеджери сприймають його як гальмо. Вони хочуть швидких рішень, а він просить цифри. Вони хочуть інвестувати, а він питає, де гроші.

Це не конфлікт інтересів. Це конфлікт мислення. Операційні директори мислять категоріями швидко — повільно, зробити — не зробити. CFO — категоріями ризик, ліквідність, ефективність.

Якщо CFO не навчиться говорити мовою інших, його будуть сприймати як бюрократа. Якщо він навчиться — він стане партнером, до якого приходять за порадою, а не зі скаргами. Різниця між гальмом і партнером — у 3 речах: мові, часі та підході до ризику.

Мова фінансиста vs мова бізнесу

Найбільша помилка CFO — говорити з іншими топ-менеджерами фін. мовою. Він пояснює, що рентабельність інвестицій нижча за середньозважену вартість капіталу, а керівник виробництва чує: ні. Він пояснює, що ліквідність обмежує можливість фінансування, а керівник продажів чує: не дамо грошей.

Щоб стати партнером, CFO має перекладати фін. поняття на мову бізнесу. Замість показник EBITDA — скільки грошей залишиться в компанії після того, як ми заплатимо за все, крім % і податків. Замість грошовий потік — чи вистачить грошей на рахунку, щоб заплатити зарплату завтра.

Приклад

Керівник виробництва просить закупити нове обладнання за 1 млн ₴. CFO говорить: ROI цього проєкту нижчий за наш WACC — і отримує мовчання і образу.

Той самий CFO говорить: Я розумію, що це обладнання пришвидшить виробництво. Але давай порахуємо: воно окупиться за 3 роки, а гроші нам потрібні зараз на сировину. Якщо ми купимо обладнання, через місяць у нас не буде грошей на зарплату. Давай знайдемо інше рішення або відкладемо на пів року — і отримує спільний пошук рішення.

Пояснення

Керівник виробництва не повинен розуміти WACC. Він повинен розуміти наслідки для бізнесу. Завдання CFO — перекласти фін. логіку на мову наслідків: якщо ми це зробимо, то через місяць не зможемо заплатити постачальникам.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав ефективну комунікацію з іншими підрозділами. Без цього немає цілісного управління бізнесом. Фін. рішення приймаються без операційного контексту, а операційні — без фін. обмежень.

Якщо комунікація відсутня, підприємство втрачає ефективність. Керівник виробництва купує непотрібне обладнання, яке вимиває обігові кошти. Керівник продажів обіцяє клієнтам знижки, які з'їдають маржу. CFO дізнається про це останнім.

Аудитор перевіряє не комунікацію як таку, а її результат: чи є спільні рішення, чи враховуються фін. обмеження в операційних планах, чи є процедура узгодження великих витрат.

Час: Як не стати вузьким горлом

Операційні менеджери живуть у швидкому часі. Клієнт чекає, постачальник чекає, виробництво стоїть. CFO живе у повільному часі: звітність закривається раз на місяць, бюджет затверджується раз на рік, аналіз потребує даних.

Різниця в часі створює конфлікт. Операційники хочуть рішення зараз. CFO хоче порахувати. Якщо він завжди каже зачекайте, його сприймають як гальмо.

Щоб стати партнером, CFO має змінити підхід до часу. Він не може приймати рішення миттєво, але може:

- Визначити, які рішення можна приймати швидко (в межах лімітів).
- Створити процедуру для швидких рішень (напр., усне погодження з подальшим документальним оформленням).
- Навчити операційників заздалегідь попереджати про великі витрати, а не ставити перед фактом.

Приклад

Керівник продажів приходить до CFO з пропозицією: Клієнт готовий купити на 2 млн ₴, якщо ми дамо знижку 10% і відстрочку 60 днів. Відповідь потрібна сьогодні.

1й CFO говорить: Я не можу прийняти рішення зараз. Мені потрібно порахувати маржу, вплив на грошовий потік, ризики. Приходь завтра. Керівник продажів втрачає угоду і звинувачує CFO.

2й CFO говорить: Давай швидко оцінимо. Які наші звичайні умови для таких клієнтів? Яка маржинальність цього продукту? Якщо знижка 10%, ми втрачаємо 200 000 ₴ маржі. Якщо відстрочка 60 днів, нам потрібно залучити кредит на цей період — це ще 20 000 ₴. Разом — 220 000 ₴. Якщо клієнт стратегічний, я готовий піти на це, але давай домовимося, що наступного разу ти попереджаєш мене за тиждень, щоб ми могли прорахувати всі варіанти. Керівник продажів отримує рішення і розуміє, що наступного разу краще попередити заздалегідь.

Пояснення

1й CFO правий за процедурою, але програє за результатом. 2й знаходить баланс між швидкістю і якістю. Він приймає рішення з обмеженою інформацією, але фіксує, що наступного разу потрібно більше часу.

Ризик: Як не бути Поліцейським

Операційні менеджери сприймають CFO як поліцейського, коли він завжди говорить ні. Ні, не можемо дати знижку. Ні, не можемо купити обладнання. Ні, не можемо найняти людей.

Ні без пояснення — це не управління ризиками. Це створення ворожості. CFO, який завжди говорить ні, не є партнером. Він є перешкодою, яку операційні менеджери намагаються обійти.

Щоб бути партнером, CFO має змінити підхід до ризику. Замість ні — так, але з умовами. Замість не можемо — давайте подивимося, як ми можемо це зробити, і що для цього потрібно.

Приклад

Керівник маркетингу просить збільшити бюджет на рекламу на 500 000 ₴, тому що це принесе нових клієнтів.

1й CFO говорить: Ні. У нас немає грошей. Бюджет затверджено на рік, і ми не можемо його змінювати. Керівник маркетингу йде обурений і шукає способи обійти CFO.

2й CFO говорить: Давай подивимося. У нас є 500 000 ₴? Ні, зараз немає. Але я бачу, що через два місяці ми отримаємо великий платіж від клієнта. Якщо ми перенесемо частину витрат на цей період, ми зможемо виділити 300 000 ₴ на додаткову рекламу зараз. Але тоді тобі потрібно буде довести, що ці 300 000 ₴ принесуть результат. Давай разом подивимося на попередні кампанії і порахуємо, скільки клієнтів ми отримаємо на 1 ₴ витрат. Керівник маркетингу отримує часткове рішення і розуміє, що CFO не проти, але хоче бачити результат.

Пояснення

1й CFO правий — бюджет затверджено. Але він створює конфлікт. 2й знаходить компроміс — часткове рішення зараз, обіцянка більшого пізніше, і вимога вимірювати результат. Він не говорить ні. Він говорить так, але з умовами.

Стратегічне партнерство: Як стати правою рукою CEO

CEO — це головний клієнт CFO. Якщо CEO сприймає CFO як гол. бухгалтера, CFO не впливає на стратегію. Якщо CEO сприймає його як праву руку, CFO впливає на всі ключові рішення.

Різниця між гол. бухгалтером і правою рукою — у 3 речах:

1. Ініціатива. Гол. бухгалтер чекає, поки CEO попросить цифри. Права рука приходить з аналізом до того, як CEO запитав.
2. Мова. Гол. бухгалтер говорить цифрами. Права рука говорить наслідками: якщо ми зробимо А, то через рік отримаємо В.
3. Ризик. Гол. бухгалтер уникає ризику. Права рука управляє ризиком — розуміє, де ризик виправданий, а де ні.

Приклад

CEO планує вихід на новий ринок. Потрібно 10 млн ₴ інвестицій.

1й CFO говорить: У нас немає 10 млн ₴. Ми можемо взяти кредит, але це збільшить наш борг. Я не рекомендую.

2й CFO говорить: Давайте подивимося на це системно. Я підготував три сценарії: оптимістичний (вихід займе 1 рік, прибуток — 3 млн на рік), реалістичний (2 роки, 2 млн на рік) і песимістичний (3 роки, 1 млн на рік). У реалістичному сценарії інвестиції окупляться за 5 років. Є ризик, що це забагато. Але якщо ми зменшимо інвестиції до 7 млн ₴ і профінансуємо їх за рахунок кредиту під 18%, окупність буде 3 роки. Я пропоную піти на це, але з умовою: ми встановлюємо контрольні точки кожні 6 місяців і, якщо бачимо відхилення, корегуємо план.

Пояснення

1й CFO каже ні. Він правий, але безпорадний. 2й каже так, але з умовами. Він не уникає ризику — він управляє ним. Він пропонує рішення, а не блокує ініціативу.

Взаємодія з керівником виробництва: Як пояснити собівартість

Керівник виробництва відповідає за те, щоб продукція була зроблена вчасно і з хорошою якістю. Він не думає про собівартість так, як CFO. Для нього собівартість — це цифри, які приходить із фін. відділу і які завжди ростуть, хоча ми працюємо краще.

Конфлікт між CFO і виробництвом класичний: CFO каже собівартість зросла на 5%, а керівник виробництва каже це не моя провина, у нас сировина подорожчала.

Щоб стати партнером, CFO має пояснити собівартість не як цифри, а як що ми можемо зробити разом, щоб її зменшити. Не у вас зросла собівартість, а давайте подивимося, де ми можемо зекономити.

Приклад

CFO бачить, що собівартість продукту А зросла на 5% через збільшення витрат на сировину. Він приходить до керівника виробництва.

1й CFO говорить: У вас собівартість зросла на 5%. Що ви будете робити? Керівник виробництва чує звинувачення і захищається: Це не я, це постачальники підняли ціни.

2й CFO говорить: Я бачу, що собівартість зросла через сировину. Я перевірив — ми можемо змінити постачальника і зекономити 3%, або змінити рецептуру і зекономити 2%. Що ти думаєш? Якщо ми зробимо це разом, ми повернемо собівартість до попереднього рівня.

Пояснення

1й CFO каже у вас проблема — це звинувачення. 2й каже у нас можливість — це партнерство. Різниця не в даних, а в підході.

Взаємодія з керівником продажів: Як пояснити маржу

Керівник продажів думає про виторг. Він хоче продати більше, навіть якщо для цього потрібно дати знижку. Для нього маржа — це фін. відділ завжди каже, що маржа низька, хоча ми продаємо все більше.

Конфлікт між CFO і продажами: CFO каже ви знижуєте маржу, а керівник продажів каже я виконую план.

Щоб стати партнером, CFO має пояснити маржу не як цифри, а як скільки грошей залишиться в компанії після того, як ви продали.

Приклад

Керівник продажів просить дати знижку 10% великому клієнту, щоб закрити угоду на 2 млн ₴.

1й CFO: Знижка 10% знизить маржу на третину — ми втратимо 200 тис. ₴. Я не можу цього дозволити. Керівник продажів чує ні і йде обурений.

2й CFO: Давай порахуємо. Без знижки: виручка 2 млн, наші змінні витрати — 1,4 млн, маржа — 600 тис. (30%). Зі знижкою 10%: виручка 1,8 млн, витрати ті ж 1,4 млн, маржа — 400 тис. (22%). Ми втрачаємо 200 тис. ₴ — це третина прибутку від цієї угоди.

Але якщо цей клієнт стратегічний і приведе ще 3 таких самих через пів року, ми відіграємо. Я готовий дати знижку, але за умови, що ти зафіксуєш у договорі мінімальний обсяг закупівель на наступний рік або додаткові продажі без знижки.

Пояснення різниці

1й каже ні без розрахунків і без альтернативи. Керівник продажів чує заборону і йде.

2й показує цифри, пояснює втрати, пропонує умову, за якої знижка стає вигідною. Керівник продажів отримує рішення і розуміє фін. логіку.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають, щоб CFO мав ефективну взаємодію з іншими підрозділами. Вимога існує, тому що без цього фін. управління стає ізольованим від бізнесу. CFO не знає, що відбувається у виробництві, продажах, маркетингу — і приймає рішення без контексту.

Якщо взаємодія відсутня, підприємство приймає неузгоджені рішення. Виробництво купує обладнання, яке не окупається. Продажі дають знижки, які з'їдають маржу. Маркетинг витрачає бюджети без вимірювання результату. CFO дізнається про це, коли вже пізно.

Аудитор перевіряє не наявність зустрічей, а їх результат: чи є узгоджені плани, чи враховуються фін. обмеження в операційних рішеннях, чи є процедура узгодження великих витрат.

Висновок

CFO, який сприймається як гальмо або поліцейський, не може працювати ефективно. Його рішення блокуються, його рекомендації ігноруються, його вплив на стратегію = 0.

Щоб стати партнером, CFO змінює три речі:

Мова. Замість фін. термінів — мова наслідків для бізнесу.

Час. Замість зачекайте — швидкі рішення в межах лімітів і процедура для великих рішень.

Ризик. Замість ні — так, але з умовами та управління ризиком, а не його уникнення.

Без цих змін CFO залишається ізольованим. З цими змінами він стає стратегічним партнером, до якого приходять за порадою, а не зі скаргами.

Комунікація з власниками та наглядовою радою

CFO може бути геніальним аналітиком, але якщо власники не розуміють його звітів і не довіряють його висновкам — його вплив на стратегічні рішення = 0. Власники ухвалюють рішення на основі того, що їм пояснив CFO. Якщо пояснення нечітке, неповне або запізніле — рішення будуть помилковими.

Розрив між CFO і власниками виникає з 4 причин. **1** — різний горизонт планування: CFO дивиться на квартал або рік, власники — на 5-10 років. **2** — різний фокус: CFO концентрується на операційних показниках, власники — на вартості бізнесу та стратегічних ризиках. **3** — різна мова: CFO говорить цифрами і термінами, власники — наслідками та можливостями. **4** — різний ризик-апетит: CFO зазвичай уникає ризику, власники готові ризикувати заради зростання.

Цей розділ про те, як подолати ці 4 розриви.

Чим власники відрізняються від топ-менеджерів

Топ-менеджери — наймані працівники. Вони отримують зарплату за виконання плану і бонус за перевиконання. Їхній горизонт — рік або квартал, тому що їх оцінюють за короткостроковими результатами.

Власники — не наймані працівники. Вони не отримують зарплату за виконання плану. Вони отримують прибуток від бізнесу і дивляться на вартість бізнесу. Їхній горизонт — не рік, а 5-10 років, тому що бізнес оцінюється за довгостроковою перспективою.

Ця різниця створює напругу. CFO пропонує рішення, яке покращує квартальний результат, але знижує довгострокову вартість. Власник це бачить і не погоджується. CFO не розуміє, чому власник відмовляється від хорошого квартального показника.

Приклад

ТОВ «Свіжий Хліб» має можливість отримати велике замовлення за низькою маржею. CFO пропонує погодитися, тому що це збільшить виручку і покращить квартальний звіт.

Власник відмовляється, тому що низька маржа знижує середню маржинальність бізнесу, а це зменшує вартість бізнесу при продажу. Він думає не про квартал, а про те, скільки коштуватиме його частка через 5 років.

CFO, який це розуміє, не буде пропонувати таке рішення. Він знайде інший спосіб покращити квартальний результат без шкоди для довгострокової вартості.

Пояснення

Щоб комунікувати з власниками, CFO має змінити свій фокус. Він має думати не про звітний період, а про вартість бізнесу. Кожне рішення має оцінюватися з точки зору впливу на вартість, а не на поточний прибуток.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO розумів стратегічні цілі власників і будував комунікацію навколо них. Якщо CFO не розуміє стратегії власників — він не може оцінювати ризики і пропонувати рішення, які відповідають цій стратегії.

Аудитор перевіряє наявність стратегічних планів, узгоджених з власниками, і відповідність фін. рішень цим планам.

Три запитання, на які власник чекає відповіді

Власники не хочуть знати всі цифри. Вони хочуть знати відповіді на три запитання. Якщо звіт або зустріч не дають відповідей на ці запитання — вони марні.

1 запитання: Ми заробляємо гроші чи втрачаємо?

Це не про прибуток за звітністю. Це про реальний грошовий потік. Власник хоче розуміти, чи бізнес генерує гроші, чи потребує додаткових вливань. Прибуток може бути, а грошей на рахунку не бути. Власник має знати про це до того, як ухвалювати рішення про інвестиції або дивіденди.

2 запитання: Куди йдуть гроші?

Власник хоче бачити не витрати за статтями, а зв'язок між витратами і результатом. Чому ми витратили на маркетинг 1 млн ₴ і отримали тільки 500 тис. ₴ нових клієнтів? Чому ми інвестували в обладнання, а продуктивність не зросла? Якщо гроші витрачаються неефективно — власник хоче знати, чому, і що з цим робити.

3 запитання: Що буде далі?

Власник хоче розуміти прогноз, ризики та альтернативи. Що станеться, якщо виручка впаде на 10%? Чи вистачить грошей на наступний рік? Які варіанти фінансування? Власник приймає стратегічні рішення на основі прогнозу. Якщо прогнозу немає або він незрозумілий — рішення відкладаються або приймаються неправильні.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» готує звіт для власників за півріччя. Він починає з відповідей на три запитання.

Відповідь на **1** запитання: Ми заробили за півріччя 1,2 млн ₴ чистого грошового потоку. Це на 200 тис. ₴ більше, ніж у 1у півріччі минулого року. Бізнес генерує гроші і не потребує додаткових вливань. Вільні гроші ми пропонуємо спрямувати на погашення кредиту, що зменшить наші фін. витрати на 80 тис. ₴ на рік.

Відповідь на **2** запитання: Гроші пішли на три напрями. Сировина — 40% усіх витрат, зростання на 5% через зміну постачальника. Зарплата — 35%, зростання на 3% через індексацію. Маркетинг — 25%, падіння на 10% через перенесення кампанії на наступний квартал. Ефективність маркетингу впала — ми отримали на 30% менше клієнтів на 1 ₴ витрат. Ми пропонуємо переглянути канали просування.

Відповідь на **3** запитання: Якщо виручка впаде на 10%, нам вистачить грошей на 6 місяців без кредитів. Якщо впаде на 20% — доведеться залучати кредит. Ми пропонуємо затвердити кредитну лінію на 5 млн ₴ як резерв. Це дозволить нам не думати про гроші в разі падіння ринку.

Після цих 3 відповідей власники мають повну картину. Вони знають, що бізнес генерує гроші, куди вони йдуть, і що буде в разі погіршення ситуації.

Пояснення

Всі інші цифри — деталі, які допомагають відповісти на ці три запитання. Якщо звіт дає відповіді на ці запитання — він зрозумілий і корисний. Якщо ні — він марний, навіть якщо в ньому багато цифр.

Як готувати звітність для власників

Звіт для власників — це не управлінська звітність у зменшеному вигляді. Це окремий документ з власною структурою. У ньому немає місця детальним розшифровкам витрат або технічним поясненням облікових політик.

Структура звіту для власників:

1. Ключові висновки — 3-5 речень про те, що важливо знати за підсумками періоду. Власник має зрозуміти суть за 1 хвилину читання.
2. Відповіді на три запитання — грошовий потік, ефективність витрат, прогноз. Це основа звіту.
3. Ключові фінпоказники — виручка, EBITDA, чистий прибуток, грошовий потік, борг, дебіторка, кредиторка. Показники мають бути в динаміці (порівняння з минулим періодом і планом).
4. Аналіз відхилень — чому факти відрізняються від плану. Не просто виручка нижча на 5%, а виручка нижча на 5% через падіння продажів у сегменті А, яке сталося через зміну поведінки покупців.
5. Прогноз — що буде в наступному періоді, які ризики, які пропозиції.
6. Додаток — детальні таблиці для тих, хто хоче побачити деталі.

Частота звітності:

- Щомісяця — для операційних власників, які беруть участь в управлінні.
- Щокварталу — для фін. власників, які стежать за інвестиціями.
- Щорічно — для пасивних власників, які не цікавляться деталями.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» готує квартальний звіт для власників. Звіт складається з 3 сторінок.

Сторінка **1** — ключові висновки:

За 1 квартал виручка зросла на 12% — до 11,2 млн ₴. EBITDA впала на 3% — до 2,13 млн ₴ через зростання цін на сировину. Грошовий потік позитивний — 800 тис. ₴. Ключовий ризик — дебіторка зросла на 20%, потрібно посилити контроль за платежами.

Сторінка **2** — ключові показники та відповіді на три запитання:

Таблиця з динамікою показників і пояснення відхилень.

Грошовий потік позитивний, ми заробили 800 тис. ₴. Витрати зросли через сировину — ми пропонуємо змінити постачальника. Прогноз на наступний квартал — зростання виручки до 11,5 млн ₴.

Сторінка **3** — прогноз, ризики, пропозиції:

Прогноз на наступний квартал: виручка — 11,5 млн ₴, EBITDA — 2,2 млн ₴. Ризики: зростання дебіторки — пропонуємо посилити кредитну політику. Зростання цін на сировину — пропонуємо зафіксувати ціни з постачальниками на рік.

Як проводити зустріч із власниками

Зустріч з власниками відрізняється від зустрічі з топ-менеджерами. Топ-менеджери обговорюють деталі і приймають операційні рішення. Власники приймають стратегічні рішення і не хочуть заглиблюватися в деталі. Час власників обмежений, тому структура зустрічі має бути чіткою.

Структура зустрічі з власниками (60 хвилин):

1. Короткий підсумок — 5 хвилин. Що відбулося за період, які ключові результати. Власник має зрозуміти суть за 5 хвилин.
2. Відповіді на три запитання — 10 хвилин. Грошовий потік, ефективність витрат, прогноз. Власник має отримати відповіді на головні питання до того, як перейти до деталей.
3. Обговорення відхилень — 15 хвилин. Чому план не виконаний або перевиконаний, що ми з цим робимо. Власник має розуміти причини, а не тільки констатувати факти.
4. Стратегічні рішення — 15 хвилин. Інвестиції, фінансування, зміна стратегії. Власник приймає рішення на основі ваших пропозицій.
5. Ризики та пропозиції — 10 хвилин. Які ризики ми бачимо, що пропонуємо. Власник має знати про ризики до того, як вони стануть проблемами.
6. Запитання власників — 5 хвилин. Відповіді на їхні запитання.

Правила презентації для власників:

1. Починати з висновків, а не з цифр. Не виручка склала 11,2 млн ₴, а ми показали зростання виручки на 12%, але прибуток впав через сировину.
2. Пояснювати зв'язки. Не маржа впала на 3%, а ми дали знижку великому клієнту, тому маржа впала. Якщо це дасть нових клієнтів — вигідно, якщо ні — ми переглянемо умови.
3. Говорити про наслідки, а не про цифри. Не витрати зросли на 5%, а якщо ми не знизимо витрати на сировину, через пів року маржа впаде ще на 5%.
4. Бути чесним про ризики. Не все добре, а є ризик зростання дебіторки. Якщо це станеться, доведеться залучити кредит. Я пропоную план дій.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» проводить зустріч із власниками за підсумками 1 кварталу.
5 хвилин — підсумок:
За 1й квартал виручка зросла на 12% — до 11,2 млн ₴. EBITDA впала на 3% — до 2,13 млн ₴ через зростання цін на сировину. Грошовий потік позитивний — 800 тис. ₴.
10 хвилин — відповіді на три запитання:
Ми заробили 800 тис. ₴ грошового потоку, бізнес генерує гроші. Гроші пішли на сировину (40%), зарплату (35%), маркетинг (25%). Ефективність маркетингу впала — ми пропонуємо переглянути канали. Якщо виручка впаде на 10%, нам вистачить грошей на 6 місяців. Пропонуємо затвердити кредитну лінію як резерв.
15 хвилин — обговорення відхилень:
Дебіторка зросла на 20% через нового клієнта з відстрочкою 60 днів. Якщо він не вийде на планові обсяги, ми переглянемо умови. Ми вже посилили кредитну політику для нових клієнтів.
15 хвилин — стратегічні рішення:
Ми пропонуємо інвестувати 3 млн ₴ у нову лінію пакування. Окупність — 2,5 року. Альтернатива — модернізація за 1,5 млн ₴, але менша ефективність. Рекомендуємо нову лінію.
10 хвилин — ризики та пропозиції:
Головний ризик — зростання цін на сировину. Пропонуємо зафіксувати ціни з постачальниками на рік. Це зменшить ризик на 70%. 2й ризик — зростання дебіторки. Пропонуємо посилити контроль за платежами.
5 хвилин — запитання власників:
Власник питає: Чому ви обрали саме цей варіант інвестицій? CFO відповідає: Ми порівняли три варіанти. Нова лінія дає найкращий сукупний ефект через 3 роки, незважаючи на вищу початкову вартість.

Як пояснювати відхилення

Відхилення — це різниця між планом і фактом. Власники сприймають відхилення як проблему, навіть якщо вони позитивні. Вони хочуть розуміти причини, наслідки і пропозиції.
Структура пояснення відхилення:
1. Що сталося — констатація факту. Виручка нижча за план на 5%.
2. Чому сталося — причина. Через падіння продажів у сегменті А, яке сталося через зміну поведінки покупців.
3. Що це означає — наслідки. Якщо ми нічого не зробимо, до кінця року відставання зросте до 10%.
4. Що ми робимо — пропозиції. Ми пропонуємо змінити маркетингову стратегію в сегменті А і перенаправити бюджет на сегмент Б, де продажі зростають.

Як не треба пояснювати відхилення:
Виручка нижча на 5% через ринок. Це не пояснення. Це виправдання. Власник не приймає виправдань. Він приймає причини і рішення.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO пояснює власникам відхилення за виручкою.
Неправильне пояснення: Виручка нижча на 5% через падіння ринку.
Правильне пояснення: Виручка нижча на 5% — це 550 тис. ₴. Причина — падіння продажів у сегменті А на 20%. Падіння сталося, тому що наш основний конкурент знизив ціни на 15%. Ми втратили 5 великих клієнтів. Якщо ми нічого не зробимо, до кінця року втратимо ще 10% цього сегменту. Ми пропонуємо два рішення: **1** — знизити ціни на 10% у сегменті А, що поверне 3 клієнтів; **2** — перенаправити маркетинговий бюджет на сегмент Б, де продажі зростають на 15%. Ми рекомендуємо перенаправити бюджет, бо це дасть більший ефект без втрати маржі.

Як комунікувати ризики

Ризики — це найскладніша тема для комунікації з власниками. Якщо CFO перебільшує ризики — власники сприймають його як панікера. Якщо занижує — вони дізнаються про проблеми, коли вже пізно.
Правила комунікації ризиків:

1. Говорити про ризики до того, як вони стали проблемами. Власник має знати про ризик, коли він ще тільки з'явився. Не коли він уже реалізувався.
2. Оцінювати ймовірність і вплив. Не просто є ризик зростання дебіторки, а існує 30% ймовірність, що дебіторка зросте на 20% протягом пів року. Це призведе до потреби в кредиті на 2 млн ₴.
3. Пропонувати план дій. Не просто є ризик, а якщо це станеться, ми зробимо А, Б, В.
4. Відстежувати ризики. Власник має бачити, що ризики контролюються, а не просто перелічені.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» комунікує ризик зростання дебіторки.

Неправильна комунікація: Є ризик зростання дебіторки.

Правильна комунікація: Ми бачимо ризик зростання дебіторки. За останній квартал вона зросла на 15%. Якщо тенденція збережеться, через пів року нам знадобиться додаткове фінансування на 2 млн ₴. Ми пропонуємо:

1. Посилити кредитну політику для нових клієнтів — зменшити відстрочку з 60 до 30 днів.
2. Провести аудит дебіторки — виявити клієнтів із найбільшою заборгованістю і переглянути умови.
3. Затвердити кредитну лінію на 2 млн ₴ як резерв.

Ці заходи зменшать ризик на 70%.

Наглядова рада: Що це і як з нею працювати

Наглядова рада — це не власники, але вони представляють їхні інтереси. Вони часто мають фін. досвід і ставлять більш професійні запитання. Вони хочуть бачити не тільки що, але й чому і як.

Наглядова рада відрізняється від власників 3 речами:

1 — вони мають більше часу на вивчення матеріалів. Власники часто читають звіт перед зустріччю. Наглядова рада отримує матеріали за тиждень і готується до запитань.

2 — вони задають більш професійні запитання. Вони хочуть бачити логіку, альтернативи, сценарії.

3 — вони оцінюють не тільки результати, але й систему управління. Вони дивляться, чи правильно побудовані процеси, чи адекватні ризики, чи прозора звітність.

Як готувати матеріали для наглядової ради:

1. Більше деталей. Наглядова рада хоче розуміти логіку цифр, не тільки їх значення.
2. Сценарний аналіз. Оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарії.
3. Оцінка ризиків. Всі суттєві ризики з оцінкою ймовірності та впливу.
4. Альтернативи. Не тільки рекомендація, але й альтернативні варіанти з їх + і мінусами.

Як це виглядає в роботі CFO

CFO готує матеріали для наглядової ради ТОВ «Свіжий Хліб».

Він додає до звіту:

1. Детальний аналіз відхилень — не тільки чому відхилення, але й як ми плануємо виправляти.
2. Сценарний аналіз — оптимістичний (зростання виручки 20%), реалістичний (зростання 12%), песимістичний (зростання 5%).
3. Оцінку всіх суттєвих ризиків — дебіторка, зростання цін на сировину, валютні ризики.

На зустрічі з наглядовою радою він пояснює не тільки рішення, але й логіку, яка до них привела. На запитання чому ви обрали саме цей варіант він відповідає з посиланням на сценарний аналіз.

Типові помилки та як їх уникнути

Найкращий спосіб уникнути помилок — знати, де вони найчастіше трапляються.

Помилка **1.** Звіт замість пояснення.

CFO показує таблиці, але не пояснює, що вони означають.

Як уникнути: перед кожною таблицею говорити що це означає для бізнесу. Не просто виручка 11,2 млн, а виручка зросла на 12%, що дозволяє нам розраховувати на виплату дивідендів у наступному кварталі.

Помилка **2.** Несподіванки.

Власник дізнається про проблему, коли вона стала критичною.

Як уникнути: попереджати про ризики до того, як вони стали проблемами. Якщо дебіторка почала зростати — сказати про це на початку, а не коли вона досягла критичного рівня.

Помилка **3.** Відсутність альтернатив.

CFO пропонує 1 рішення без пояснення, чому саме воно.

Як уникнути: завжди пропонувати мінімум два варіанти з + і мінусами. Ми можемо А, Б або В. Ми рекомендуємо А, тому що...

Помилка **4.** Зайві деталі.

Власник тоне в цифрах і не бачить головного.

Як уникнути: починати з ключових висновків. Якщо власник хоче деталей — він запитає.
Помилка **5.** Технічна мова.
CFO говорить про амортизацію та "знецінення, а власник думає про гроші, які ми втратили.
Як уникнути: перекладати фін. терміни на мову наслідків. Не амортизація, а зношення обладнання, яке ми маємо замінити через два роки.
Помилка **6.** Нерегулярність.
Звіти приходять з затримками або нерегулярно.
Як уникнути: зафіксувати графік звітності і дотримуватися його. Якщо звіт має бути 10-го числа — він приходить 10-го.

Висновок

Комунікація з власниками — це відповідь на три запитання: чи заробляємо ми гроші, куди вони йдуть, що буде далі. Все інше — деталі.
CFO, який будує комунікацію на цих 3 питаннях, отримує довіру власників. Довіра дає повноваження і свободу дій.
Система комунікації включає 5 елементів:
1. Розуміння власників — хто вони, що їм важливо, як вони мислять.
2. Відповіді на три запитання — грошовий потік, ефективність витрат, прогноз.
3. Структура звітності — ключові висновки, показники, відхилення, прогноз, додаток.
4. Формат зустрічей — підсумок, три запитання, відхилення, стратегічні рішення, ризики, запитання.
5. Довіра — регулярність, чесність, підготовка, альтернативи, зв'язок зі стратегією.
Без цієї системи CFO залишається технічним фахівцем. З цією системою він стає стратегічним партнером, який впливає на всі ключові рішення.

Взаємодія з Банками, Аудиторами, Податковими органами

Банки, аудитори та податкові органи — це три організації, які мають прямий вплив на фін. стійкість бізнесу. Вони не є частиною компанії, але без ефективної взаємодії з ними компанія не зможе залучати фінансування, підтверджувати звітність або уникнути штрафів.
Різниця між CFO, який вибудовує відносини з цими організаціями, і тим, хто реагує на їхні вимоги, визначає, чи буде компанія мати доступ до дешевих грошей, чи змушена буде брати дорогі кредити, чи отримає позитивний аудиторський висновок без зауважень, чи матиме спокійні відносини з податковою замість постійних перевірок.

Як вибрати основний банк: 6 критеріїв

Банківський рахунок — це не просто місце, де лежать гроші. Це точка доступу до кредитів, гарантій, розрахунків. Неправильний вибір банку коштує грошей: вищі ставки, довші строки розгляду, більше відмов.
Крок **1.** Ставки за кредитами для вашого бізнесу.
Різні банки мають різну кредитну політику для різних галузей. 1 банк кредитує виробництво під 18%, інший — під 22% для того ж бізнесу. CFO має порівняти ставки для своєї галузі в 3-5 банках. Відкривати рахунок у банку з найнижчою ставкою, навіть якщо зараз кредит не потрібен.
Крок **2.** Швидкість розгляду кредитних заявок.
Для виробничого бізнесу гроші часто потрібні швидко — нове замовлення, знижка постачальника. Якщо банк розглядає заявку 3 тижні, бізнес втрачає можливість. CFO має дізнатися середній строк розгляду і вибрати банк, який приймає рішення за 5-7 днів.
Крок **3.** Вимоги до застави.
1 банк вимагає заставу 150% від суми кредиту, інший — 120%. Різниця важлива, коли компанія має обмежені активи. CFO має порівняти вимоги до застави і вибрати банк, де вони найнижчі.
Крок **4.** Вартість розрахунково-касового обслуговування.
Платежі, виписки, зарплатний проєкт — все це коштує грошей. Різниця між банками може бути 10 000-20 000 ₴ на місяць для середнього бізнесу. CFO має порахувати річну вартість обслуговування і включити її в порівняння.
Крок **5.** Якість інтернет-банкінгу та підтримки.
Якщо інтернет-банк падає раз на місяць, або підтримка відповідає через день — це ризик для бізнесу. CFO має перевірити відгуки, поспілкуватися з іншими клієнтами банку.
Крок **6.** Історія відносин з вашим бізнесом.
Банки люблять працювати з тими, кого знають. Якщо компанія вже має історію в банку (3+ роки), це дає кращі умови. CFO має врахувати, що новий банк завжди дає гірші умови перші 1-2 роки.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» обирає основний банк. CFO збирає пропозиції від 3 банків:

- Банк А: ставка 18%, розгляд 7 днів, застава 120%, РКО — 15 000 ₴/міс.
- Банк Б: ставка 20%, розгляд 5 днів, застава 130%, РКО — 12 000 ₴/міс.
- Банк В: ставка 17%, розгляд 14 днів, застава 150%, РКО — 18 000 ₴/міс.

Він обирає Банк А: ставка прийнятна, розгляд швидкий, застава низька, РКО в межах ринку. Банк В має нижчу ставку, але довгий розгляд і висока застава — для виробничого бізнесу це неприйнятно, тому що гроші потрібні швидко, а застави часто не вистачає.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему управління фін. ризиками, яка включає вибір банківського партнера. Без цього компанія може опинитися в банку з високими ставками або низькою якістю обслуговування.

Як вибрати резервний банк: 4 критерії

Резервний банк — це альтернатива на випадок, якщо основний банк відмовляє, змінює умови або має технічні проблеми. Резервний банк не має бути найкращим — він має бути достатньо хорошим, щоб у нього можна було швидко перейти.

Крок **1.** Відкриття рахунку до потреби.

Рахунок у резервному банку має бути відкритий до того, як він знадобиться. Процес відкриття займає 3-5 днів. У момент кризи часу на це не буде.

Крок **2.** Мінімальний залишок.

Резервний банк має тримати мінімальний залишок (100 000-200 000 ₴), щоб банк не закрив рахунок через неактивність. Це не витрати — гроші лежать на рахунку як резерв ліквідності.

Крок **3.** Звітність у резервний банк.

CFO має надсилати резервному банку звітність так само, як основному. Банк має знати компанію заздалегідь, щоб у момент потреби не питати хто ви і що ви.

Крок **4.** Зустрічі з резервним банком.

CFO має зустрічатися з менеджером резервного банку раз на квартал. Це не витрата часу — це інвестиція в альтернативу.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» відкриває рахунок у резервному банку. CFO тримає на рахунку 150 000 ₴ залишку, щомісяця проводить через нього 1-2 невеликі платежі (щоб банк бачив активність), надсилає звітність щокварталу.

Через два роки основний банк відмовляє у кредиті через вичерпаний ліміт. CFO звертається до резервного банку. Банк вже знайомий з компанією, знає показники, бачить звітність. Рішення приймається за 7 днів.

Пояснення

Резервний банк, який не знає компанію, буде ставити питання тижнями. Резервний банк, який отримував звітність, прийме рішення за тиждень. Різниця — 2-3 тижні, які в критичній ситуації коштують грошей.

Як підготувати пакет документів для банку для отримання кредиту

Банк приймає рішення про кредит на основі документів. Чим повніший пакет, тим швидше рішення. Чим зрозуміліший, тим кращі умови.

Склад пакета документів:

1. Фінзвітність за 3 роки (баланс, P&L, грошовий потік) — бажано за МСФЗ.
2. Податкова звітність за 3 роки (підтверджує достовірність фінзвітності).
3. Довідка про відсутність боргів перед бюджетом (підтверджує податкову дисципліну).
4. Бізнес-план або прогноз на 2-3 роки (показує, як компанія планує повертати кредит).
5. Інформація про власників і структуру власності (банк має знати, хто контролює бізнес).
6. Інформація про заставу (оцінка майна, документи на право власності).
7. Довідка з інших банків про кредити та залишки (показує боргове навантаження).

Приклад

ТОВ «Свіжий Хліб» звертається за кредитом 10 млн ₴. CFO готує пакет документів заздалегідь (не за день до подання). Він оновлює звітність щокварталу, тому вона готова завжди.

Він додає пояснення до звітності: чому виручка зросла, чому EBITDA впала, які ризики бачить. Банк не витрачає час на зайві питання. Рішення приймається за 5 днів замість 14.

Як провести переговори з банком про ставку: Що говорити, Що не говорити

Переговори про ставку — це не торг за ціною. Це демонстрація, що компанія — надійний позичальник. Банк знижує ставку, коли бачить, що ризик низький.

Що говорити:
1. Ми маємо стабільний грошовий потік і передбачувані надходження. Ось наш платіжний календар на наступні 6 місяців.
2. Ми готові надати заставу на 130% від суми кредиту (або більше, якщо банк просить), і ми готові застрахувати заставу.
3. Ми працюємо з вашим банком 3 роки, всі платежі проходять через вас, наші залишки стабільні.
4. У нас є пропозиція від іншого банку на 1% нижче. Якщо ви зможете зрівняти ставку — ми залишимося з вами.
Що не говорити:
1. Нам дуже потрібні гроші, ми погодимось на будь-які умови. — банк почує відчай і запропонує гіршу ставку.
2. Ми не можемо надати заставу, але ми хороші люди. — банк працює на цифрах, а не на довірі.
3. Конкурент пропонує кращу ставку, але ми не хочемо переходити. — це означає, що компанія не готова перейти, тому банк не знижуватиме ставку.
Приклад
CFO ТОВ «Свіжий Хліб» веде переговори про кредит 10 млн ₴.
Він говорить: Ми хочемо отримати кредит на 2 роки під 16%. Ми готові надати заставу на 150% — це наше обладнання. Ми показуємо прогноз, що погасимо кредит за 1,5 року. У нас є пропозиція від іншого банку на 17%, але ми хочемо працювати з вами, бо вже 3 роки разом. Якщо ви дасте 16% — ми підписуємо сьогодні.
Банк погоджується на 16,5% замість стандартних 18%. Економія — 150 000 ₴ на рік.

Як підготувати робочу зустріч з банком

Зустріч з банком — це не подія, коли потрібен кредит. Це регулярна практика, яка підтримує відносини.
Частота: раз на квартал.
Тривалість: 30-45 хвилин.
Порядок денний:
1. Ключові фінпоказники за останній квартал (выручка, EBITDA, грошовий потік).
2. Плани на наступний квартал (нові контракти, інвестиції, зміни на ринку).
3. Ризики, які компанія бачить (зростання цін на сировину, зміни в податковому законодавстві).
4. Потреби в фінансуванні (якщо є, про яку суму, на який строк).
Приклад
CFO ТОВ «Свіжий Хліб» проводить зустріч з банком.
Він говорить: За квартал виручка зросла на 12%, EBITDA впала на 3% через сировину. У наступному кварталі ми плануємо вийти на новий ринок — очікуємо зростання виручки ще на 10%. Ми бачимо ризик зростання цін на сировину на 5-7%. Ми зараз не потребуємо кредиту, але через пів року можемо звернутися за 5 млн ₴ на обладнання.

Як підготуватися до аудиту за місяць: Чек-лист

Аудитор перевіряє не тільки цифри, але й документи. Якщо документи не готові, аудитор витрачає час на їх пошук — це збільшує вартість аудиту.
Чек-лист дій за місяць до аудиту:
1. Провести інвентаризацію дебіторської заборгованості. Звірити залишки з найбільшими контрагентами. Підготувати підтвердження.
2. Перевірити первинні документи по великих операціях. Всі накладні, акти, ПН, банківські виписки мають бути в порядку.
3. Підготувати пояснення по всіх суттєвих відхиленнях у звітності. Відхилення > 5% від плану мають бути пояснені заздалегідь.
4. Перевірити звірки з постачальниками та покупцями. Активна дебіторка і кредиторка мають бути підтверджені.
5. Підготувати список потенційних запитань аудитора. Продумати, як відповідати на кожне.

Як вибрати зовнішнього аудитора

Вибір аудитора визначає якість перевірки. Поганий аудитор пропустить помилки, хороший — знайде і допоможе виправити.
Критерії вибору:
1. Досвід у вашій галузі. Аудитор, який знає харчову промисловість, знайде ризики, які не помітить загальний аудитор.
2. Репутація. Питайте інші компанії: чи є зауваження до якості роботи, чи вкладаються в строки.

3. Склад команди. Хто конкретно буде проводити аудит — досвідчені фахівці чи молоді асистенти. Це впливає на якість.
4. Вартість. Найдешевший аудитор часто пропускає помилки. Найдорожчий — не завжди найкращий.

Як відповідати на запитання аудитора

Аудитор задає питання, щоб зрозуміти логіку цифр. Чим чіткіша відповідь, тим швидше перевірка.
Що робити:
1. Відповідати коротко і по суті. Це нарахування резерву на суму 500 000 ₴, тому що покупець не платить 120 днів.
2. Посилатися на документи. Ось договір, акт, ПН — всі на місці.
3. Якщо не знаєте — сказати я перевірю і повернуся. І повернутися з відповіддю протягом дня.
Що не робити:
1. Не відповідати я не знаю без обіцянки перевірити. Це сигнал, що ви не контролюєте процес.
2. Не сперечатися без підстав. Якщо аудитор вважає, що є помилка, а ви вважаєте, що ні — надайте документи, які підтверджують вашу позицію.
3. Не затягувати відповіді. Це збільшує час перевірки і вартість аудиту.

Як підготувати пояснення для податкової заздалегідь

Податковий орган надсилає запит, коли бачить ризик. Якщо CFO готує пояснення до запиту, він зменшує ймовірність перевірки.
Які пояснення готувати:
1. Податкове навантаження. Якщо вона нижча за середню в галузі — підготувати пояснення: використання пільг, особливості бізнесу.
2. Великий ПК. Якщо сума значна — підготувати пояснення: з яких операцій виник, які документи підтверджують.
3. Робота з новими контрагентами. Якщо з'явилися великі постачальники — підготувати пояснення: хто вони, як перевіряли, які документи.

Як діяти на початку податкової перевірки: 5 кроків

Перші дні перевірки визначають її хід. Якщо CFO діє швидко і чітко, перевірка проходить гладко.
Крок **1.** Прийняти повідомлення про перевірку.
Не ігнорувати, не затягувати. Підтвердити отримання і підготувати робочу групу.
Крок **2.** Призначити відповідальних.
Гол. бухгалтер — за документи, юрист — за процедуру, податковий консультант — за позицію.
Крок **3.** Зібрати всі запитувані документи за період перевірки.
Систематизувати за роками, кварталами, контрагентами.
Крок **4.** Перевірити документи.
Переконатися, що всі документи коректні: підписані, датовані, з печатками (якщо потрібно).
Крок **5.** Підготувати пояснення.
Пояснити всі запитувані операції з посиланням на документи.

Як діяти під час податкової перевірки: Що робити щодня

Під час перевірки кожен день має значення. Чим швидше CFO надає документи, тим швидше перевірка закінчується.
Що робити щодня:
1. Відповідати на запити перевіряючих протягом дня. Якщо не знаєте — сказати я перевірю і завтра надам.
2. Фіксувати всі запитання і відповіді. Це допоможе при підготовці до наступних запитів.
3. Контролювати роботу бухгалтерії. Переконатися, що всі документи готуються в строк.
4. Спілкуватися з перевіряючими. Відповідати на їх запитання, але не давати зайвої інформації. Давати тільки те, що запитують.

Як закрити податкову перевірку без штрафів

Кінець перевірки — найважливіший етап. Якщо CFO діє правильно, він може уникнути штрафів.
Крок **1.** Отримати акт перевірки.
Перевіряючі складають акт, де фіксують виявлені порушення.
Крок **2.** Перевірити акт.
Переконатися, що всі цифри правильні, немає помилок у розрахунках.
Крок **3.** Подати заперечення.
Якщо ви не згодні з частиною акта, подати письмове заперечення протягом 10 днів.
Крок **4.** Стратегічне реагування на результати перевірки

Отримання акта перевірки та податкового повідомлення-рішення (ППР) — це не привід для автоматичної сплати, а момент для прийняття управлінського рішення. CFO спільно з юридичним департаментом має обрати 1 із 2 шляхів:

1. Шлях боротьби (Суд/Апеляція): Якщо позиція компанії сильна, ППР оскаржується в адміністративному порядку (на це є 10 робочих днів) або в судовому. На період оскарження сума вважається неузгодженою, і платити її не потрібно.
2. Шлях компромісу (Пільгова сплата): Якщо порушення реальне і шансів у суді немає, компанія може скористатися антикризовою нормою ПКУ, яка дозволяє повністю списати штрафи та пеню за умови швидкої сплати основного боргу.

- Фінансові санкції (якщо не користуватися пільгою): За результатами перевірки ДПС фіксує в ППР штраф згідно зі статтею 123 ПКУ: 10% від суми заниження (при звичайній помилці) або 25% (якщо доведено умисел). Також нараховується пеня за кожен день прострочення з розрахунку 120% річних облікової ставки НБУ.

Крок **5.** Законне скасування штрафних санкцій (Антикризовий інструмент)

Якщо компанія обрала шлях компромісу, CFO має чітке вікно можливостей для повного анулювання штрафів, зафіксованих у ППР.

- Реальний механізм: Згідно з п.п. 69.37 підрозділу 10 розділу XX ПКУ, у разі сплати платником податків суми основного грошового зобов'язання (тіла податку) протягом 30 календарних днів з дня, наступного за днем отримання ППР, штрафні санкції та пеня, нараховані на цю суму, вважаються скасованими, а справа — закритою.
- Приклад у цифрах: Якщо за перевіркою донараховано 500 000 ₴ податку та 125 000 ₴ штрафу, CFO забезпечує сплату саме 500 000 ₴ протягом 30 днів. Після цього 125 000 ₴ штрафу списуються державою автоматично.
- Управлінське правило: Головне — чітко контролювати календар. 30 днів рахуються не від дати акта перевірки (як часто помилково думають менеджери), а виключно з дня, наступного за днем офіційного отримання ППР.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему взаємодії з банками, аудиторами та податковими органами.

Вимога існує з 2 причин.

1 — фін. стійкість. Без доступу до банківського фінансування компанія не може розвиватися. Без позитивного аудиторського висновку власники не розуміють реальний стан бізнесу. Без прозорих відносин з податковими органами компанія отримує штрафи, яких можна було уникнути.

2 — довіра стейкхолдерів. Власники, банки, партнери дивляться на те, як компанія взаємодіє з регуляторами. Якщо є судові справи з податковою або негативні аудиторські висновки, довіра падає, а вартість капіталу зростає.

Аудитор перевіряє:

1. Наявність регулярної звітності для банків та її якість.
2. Наявність кредитних договорів і резервних кредитних ліній.
3. Наявність позитивних аудиторських висновків за останні роки.
4. Наявність процедур взаємодії з податковими органами.
5. Наявність податкового планування і управління податковими ризиками.

Типові помилки CFO

1. 1 банк для всього. Коли він відмовляє, альтернативи немає.
2. Звернення до банку тільки коли гроші потрібні. Банк бачить термінового позичальника і дає гірші умови.
3. Ігнорування запитів податкової. Запит перетворюється на перевірку.
4. Відсутність підготовки до аудиту. Аудитор витрачає час на пошук документів, вартість аудиту зростає.
5. Непідготовленість до запиту. Коли податкова питає про операцію, документи доводиться шукати, замість того щоб подати одразу.

Висновок

Взаємодія з банками, аудиторами та податковими органами — це системна робота, яка будується до того, як виникає потреба.

З банками — регулярна комунікація, резервний банк, підготовка документів до запиту.

З аудиторами — підготовка до перевірки, чіткі відповіді на запитання, документація.

З податковими — прозора звітність, пояснення ризиків заздалегідь, швидкі відповіді на запити, визнання помилок до нарахування штрафів.

CFO, який будує цю систему, отримує три результати:
1. Кращі умови кредитування — економія сотень тисяч ₴ на рік.
2. Позитивні аудиторські висновки — зміцнення довіри власників і банків.
3. Менше перевірок і штрафів — зменшення втрат.
Без цієї системи компанія стикається з дорогими кредитами, негативними аудиторськими висновками, податковими штрафами і втратою довіри.

Управління змінами та Трансформація фін. функції

CFO, який вибудував структуру, найняв команду, налагодив взаємодію, виходить на новий рівень — трансформацію фін. функції. Це не про зробити краще. Це про те, щоб фін. функція відповідала зростаючому бізнесу.
Бізнес змінюється: нові ринки, нові продукти, нові вимоги регуляторів. Те, що працювало на 50 співробітників, ламається на 500. Те, що працювало без автоматизації, стає неможливим при зростанні обсягів у 5 разів.
CFO, який чекає, поки система зламається, щоб її міняти, завжди наздоганяє. Той, хто змінює систему до того, як вона перестала працювати, завжди випереджає.
Цей розділ, як проводити трансформацію фін. функції — від діагностики до впровадження, з мінімальними втратами і максимальним результатом.

Коли трансформація стає необхідністю

Трансформація — це не захід для гарного звіту перед власниками. Це реакція на зміни в бізнесі. CFO має бачити сигнали до того, як система зламається.

Три сигнали до трансформації

Сигнал **1.** Закриття місяця займає більше 10 днів.
Якщо фінзвітність готується довше, значить, процеси перевантажені. Співробітники витрачають час на ручну роботу, яку можна автоматизувати. Власники отримують інформацію із затримкою і приймають рішення на основі застарілих даних.
Сигнал **2.** Помилки у звітності стають регулярними.
Якщо помилки повторюються, значить, проблема не в людях, а в процесах. Система не ловить помилки на вході, і вони доходять до фінальної звітності. Кожна помилка — це ризик штрафів, втрати довіри, додаткових перевірок.
Сигнал **3.** Зростання бізнесу випереджає зростання фін. функції.
Якщо виручка зросла на 50%, а кількість співробітників у фін. відділі не змінилася — це не ефективність. Це перевантаження. Рано чи пізно система зламається.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» зростає — виручка з 50 до 150 млн ₴ за два роки. Фін. відділ — 8 осіб. Закриття місяця займає 12 днів (було 5). У звітності з'явилися помилки — дві за останній квартал.
CFO бачить сигнали. Він не чекає, поки система зламається остаточно. Він починає трансформацію: аналізує процеси, шукає вузькі місця, планує автоматизацію.

Діагностика: Як зрозуміти, що потрібно змінювати

Трансформація починається не з вибору нової системи. Вона починається з аналізу того, що є. Без діагностики будь-які зміни — це гадання.
CFO має відповісти на три запитання.
1: що ми робимо зараз?
Опис поточних процесів. Як готується звітність, як проводяться платежі, як контролюються витрати. Без цього неможливо зрозуміти, що змінювати.
2: скільки це коштує?
Час, гроші, ресурси. Скільки годин витрачається на ручну роботу. Скільки коштують помилки. Скільки втрачається через затримки.
3: де найбільші втрати?
Де найбільше помилок, де найбільше часу витрачається на рутину. Це будуть першочергові цілі трансформації.

Інструмент діагностики: Карта процесів (Пошук ручної праці та дублювання)

- Суть інструменту: CFO розкладає процес на елементарні операції, щоб зафіксувати, де дані переносяться руками, де вони дублюються і де людина працює поштовим голубом.
- Реальний аудит на прикладі ТОВ «Свіжий Хліб»:

Етап процесу	Що відбувається (Фактичний процес)	Тип операції	В чому дірка і де втрачається час?
1. Реєстрація повернень	Водії привозять з торгових точок паперові накладні з викресленнями (черствий хліб, брак). Бухгалтер руками вбиває кожен викреслений буханець в облікову систему.	Ручна праця	Помилки через людський фактор (переплутали сорт хліба) + колосальна втрата часу на ручне введення тисяч позицій.
2. Контроль дебіторки	Менеджер з продажів веде свій облік відвантажень в Excel. Наприкінці місяця бухгалтер руками звіряє сальдо з Excel-таблиці менеджера із даними облікової системи.	Дублювання та ручний контроль	1 й та сама операція облікову-ється у 2 різних місцях. Робота зупиняється, поки люди шукають причину розбіжностей між Excel та обліком.
3. Послуги логістики	Перевізники надсилають реєстри рейсів у форматі PDF або паперу. Бухгалтер руками звіряє кожен рейс із внутрішніми подорожніми листами заводу.	Ручний контроль	Процес стоїть, бо бухгалтер фізично не може швидко перевірити сотні маршрутів візуально.

- Діагноз CFO на карті: Головна проблема — не низька швидкість роботи людей, а наявність ручного введення повернень та паралельного обліку в Excel.
- Оптимізація (Рішення CFO):
    1. Ліквідувати Excel-таблиці комерсантів. Продажі мають бачити дебіторку напряму з бази даних.
    2. Замінити ручне введення повернень: інтегрувати термінали збору даних водіїв (або EDI-систему обміну з мережами) безпосередньо з обліковою програмою, щоб викреслення підтягувалися автоматично.
- Результат: Процес закриття прискорюється в рази за рахунок повного знищення ручного перенесення цифр з паперу на екран.

Тепер видно, де саме сидить ручна праця, де дублювання і чому саме виникають затримки. Строки тут — лише наслідок кривої логіки. Залишаємо інструмент у такому вигляді?

Як планувати трансформацію: Від цілей до кроків

План трансформації — це не список що ми хочемо зробити. Це послідовність кроків, яка веде до конкретних результатів.

Структура плану трансформації:

1. Ціль. Що ми хочемо досягти. Напр.: скоротити закриття місяця з 12 до 5 днів.
2. Етапи. Як ми будемо цього досягати. Напр.: автоматизація введення даних, впровадження контролю на вході, навчання команди.
3. Строки. Коли кожен етап має бути завершений.
4. Відповідальні. Хто за що відповідає.
5. Бюджет. Скільки це коштує.
6. Критерії успіху. Як ми зрозуміємо, що мети досягнуто.

Приклад

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» планує трансформацію на 12 місяців.

Ціль: скоротити закриття місяця з 12 до 5 днів, зменшити кількість помилок на 80%.

Етапи:

- Місяць 1-2: діагностика, опис процесів, вибір software.
- Місяць 3-5: впровадження модуля введення даних, автоматизація звірки з контрагентами.
- Місяць 6-8: навчання команди, тестування, усунення помилок.
- Місяць 9-12: повний перехід на нову систему, моніторинг результатів.

Бюджет: 1 млн ₴ на software і 200 тис. ₴ на навчання.

Критерії успіху: закриття місяця за 5 днів, кількість помилок — не більше 1 на квартал.

Як вибирати нові системи (ERP, BI, інше)

Вибір системи — це не вибір найкращого продукту. Це вибір інструменту, який вирішує конкретні проблеми бізнесу. Найкраща система у світі марна, якщо вона не відповідає вашим процесам.

Критерії вибору системи:
1. Відповідність процесам. Система має закривати ваші потреби, а не ви змінювати процеси під систему.
2. Масштабованість. Система має витримувати зростання обсягів у 2-3 рази без суттєвих змін.
3. Вартість впровадження і підтримки. Система має окупатися за 2-3 роки за рахунок економії часу і зменшення помилок.
4. Наявність кваліфікованих спеціалістів. Якщо система складна і ніхто на ринку не вміє з нею працювати, ви будете залежати від 1 постачальника.
5. Інтеграція з іншими системами. Система має обмінюватися даними з іншими системами компанії (склад, продажі, виробництво).

Приклад

ТОВ «Свіжий Хліб» обирає систему для автоматизації фін. обліку. CFO розглядає три варіанти.

Варіант **А.** Система, яку використовують більшість виробничих підприємств. Вона відповідає процесам, є фахівці на ринку, але впровадження коштує 2 млн ₴.

Варіант **Б.** Нова система з низькою вартістю впровадження (500 тис. ₴), але вона не масштабується — при зростанні обсягів у 2 рази потребуватиме заміни.

Варіант **В.** Потужна система, яка масштабується до будь-яких обсягів, але її впровадження коштує 3 млн ₴ і потребує висококваліфікованих спеціалістів.

CFO обирає Варіант А — він дорожчий за Б, але дешевший за В, і він закриває потреби на 5 років уперед.

Як впроваджувати зміни: 5 принципів

Впровадження змін — це не технічне завдання. Це управління людьми. Технології працюють, коли люди готові їх використовувати.

Принцип **1.** Починати з малого.

Не впроваджувати нову систему відразу на всіх напрямках. Почати з 1 процесу — напр., введення первинних документів. Коли він запрацює, переходити до наступного.

Принцип **2.** Залучати команду до вибору.

Коли співробітники беруть участь у виборі системи, вони сприймають її як свою. Коли система нав'язується зверху, вона сприймається як чужа. CFO має залучати ключових співробітників до тестування і оцінки системи.

Принцип **3.** Навчати до впровадження, а не після.

Люди бояться нового, тому що не розуміють, як це працює. Якщо навчити їх до того, як система запускається, страх зникає. Якщо навчати після, страх залишається.

Принцип **4.** Давати час на адаптацію.

Нова система завжди працює повільніше перші 2-3 місяці. Люди звикають, налагоджуються процеси. CFO має закласти цей час у план і не чекати негайних результатів.

Принцип **5.** Визнавати помилки і коригувати.

Не всі рішення будуть правильними. Щось не спрацює. CFO має бути готовим визнавати помилки і змінювати підхід.

Приклад

ТОВ «Свіжий Хліб» впроваджує нову систему обліку. CFO починає з введення первинних документів (не з повного обліку). Він залучає гол. бухгалтера до вибору системи — той тестує три варіанти і рекомендує найкращий.

До запуску системи CFO проводить триденне навчання для всієї команди. 1й місяць він закладає як перехідний — система працює паралельно зі старою. Через два місяці команда переходить на нову систему повністю.

Як долати опір змінам

Опір змінам — це нормально. Люди бояться невідомого, бояться втратити статус, бояться, що їх замінять. CFO має працювати з опором, а не ігнорувати його.

Типові причини опору:
1. Страх не впоратися. Людина боїться, що не зможе освоїти нову систему.
2. Втрата статусу. Людина була експертом у старій системі — у новій вона починає з 0.
3. Недовіра до керівництва. Людина не вірить, що зміни принесуть користь.
4. Недостатня комунікація. Людина не розуміє, чому зміни потрібні.

Як долати опір:
1. Пояснювати чому. Не просто ми впроваджуємо нову систему, а ми впроваджуємо нову систему, щоб ви не витрачали 3 дні на введення даних — ви зможете приділити час аналітиці.

2. Давати відчуття контролю. Людина менше опирається, коли бере участь у процесі. Залучайте її до тестування, до налаштувань, до прийняття рішень.
3. Визнавати труднощі. Не робити вигляд, що все буде легко. Говорити: 1й місяць буде складно, але потім стане легше.
4. Показувати швидкі перемоги. Якщо нова система дає результат протягом першого місяця, люди починають вірити в неї.

Приклад

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» впроваджує нову систему. Гол. бухгалтер чинить опір — він звик до старої системи і боїться, що не освоїть нову.

CFO не карає і не тисне. Він призначає гол. бухгалтера відповідальним за тестування нової системи. Той вивчає систему, знаходить помилки, допомагає налаштовувати. Через місяць він стає експертом і починає навчати інших.

Як вимірювати результати трансформації

Трансформація без вимірювання результатів — це гра. Трансформація з вимірюванням — це управління.

Ключові показники трансформації:

1. Час закриття місяця. Скільки днів потрібно для підготовки звітності.
2. Кількість помилок у звітності. Скільки помилок виявлено аудитором або внутрішнім контролем.
3. Задоволеність команди. Чи задоволені співробітники новою системою (анкетування).
4. Вартість фін. функції. Який % від виручки витрачається на фін. відділ.

Приклад

ТОВ «Свіжий Хліб» завершило трансформацію. CFO вимірює результати.

Показник	До трансформації	Після трансформації
Час закриття місяця	12 днів	5 днів
Кількість помилок	2 на квартал	0 на квартал
Вартість фін. функції	4% від виручки	3% від виручки
Задоволеність команди	60%	85%

Трансформація дала результат: час скоротився на 7 днів, помилки зникли, вартість знизилася на 1% виручки.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему управління змінами. Вимога існує з простої причини: компанії, які не оновлюють фін. функцію, втрачають ефективність, роблять більше помилок, повільніше реагують на зміни ринку.

GIAS виникли з проблеми, яка існувала в багатьох компаніях: фін. функція залишалася незмінною роками, хоча бізнес зростав. Це призводило до того, що звітність готувалася із затримками, помилки ставали системними, а вартість функції зростала. Власники не розуміли, чому фін. функція не встигає за бізнесом.

GIAS вимагають, щоб CFO регулярно оцінював відповідність фінансової функції потребам бізнесу і планував зміни.

Аудитор перевіряє три речі:

1. Наявність плану трансформації. Чи є документ, який описує, що і коли буде змінено.
2. Наявність вимірювання результатів. Чи вимірюються результати змін, чи є динаміка показників.
3. Наявність системи управління опором. Чи працює CFO з опором, чи ігнорує його.

Типові помилки CFO

1. Починати з вибору системи, а не з діагностики. Без розуміння поточних процесів система не вирішить проблем.
2. Впроваджувати все одночасно. Це створює хаос, люди не встигають адаптуватися, система ламається.
3. Ігнорувати опір. Опір не зникає — він переходить у пасивний саботаж.
4. Не вимірювати результати. Якщо немає показників, незрозуміло, чи спрацювали зміни.
5. Не враховувати вартість змін. Трансформація коштує грошей, і ці гроші мають окупитися.

Висновок

Трансформація фін. функції — це не разовий захід. Це постійний процес оновлення. Бізнес змінюється — і фін. функція має змінюватися разом з ним.

CFO, який проводить трансформацію, проходить 6 кроків:

1. Бачить сигнали — закриття місяця довше 10 днів, помилки у звітності, зростання бізнесу випереджає зростання функції.
2. Проводить діагностику — описує процеси, вимірює час, знаходить вузькі місця.

3. Планує трансформацію — визначає цілі, етапи, строки, бюджет.
4. Обирає систему — не найкращу, а ту, яка відповідає процесам.
5. Впроваджує зміни — починає з малого, залучає команду, навчає до запуску.
6. Вимірює результати — порівнює показники до і після.
Без трансформації фін. функція відстає від бізнесу, стає неефективною, дорогою і повільною. З трансформацією вона стає драйвером зростання — швидкою, точною і дешевою.

Етика та професійна поведінка CFO

CFO щодня приймає рішення, які впливають на гроші, звітність і репутацію компанії. Більшість цих рішень не мають однозначно правильного варіанту. Є вибір між зручним і правильним. Між тим, що хоче власник і тим, що вимагає закон. Між закрити очі і сказати правду.
Етика — це не про моральні сентенції. Це про те, що професійна поведінка CFO захищає компанію від втрат: штрафів, судових позовів, втрати репутації, втрати довіри банків та інвесторів. Неетичне рішення може дати короткострокову вигоду, але майже завжди призводить до довгострокових втрат, які в рази перевищують вигоду.

Етичні дилеми: Що це і коли виникають

Етична дилема — це ситуація, в якій у вас є кілька варіантів дій, і жоден з них не є бездоганним. Ви можете виконати вимогу власника, але порушити закон. Ви можете сказати правду, але втратити роботу. Ви можете закрити очі на проблему, але створити ризик для компанії.
Як це виглядає в роботі CFO
ТОВ «Свіжий Хліб». Власник просить CFO показати в звітності вищі доходи, щоб отримати кредит у банку. Він каже: Це тимчасово, ми все виправимо наступного кварталу. Без цього кредиту ми не виживемо.
CFO має вибір:
- Погодитися, показати завищені доходи, отримати кредит.
- Відмовитися, втратити кредит, ризикувати банкрутством.
- Спробувати знайти компроміс.
Жоден з варіантів не є ідеальним. Це і є етична дилема.

Кодекс професійної поведінки: Що в ньому має бути

Кодекс професійної поведінки — це не для галочки. Це документ, який дає CFO опору в складних ситуаціях. Коли власник просить закрити очі, кодекс дає можливість сказати: Я не можу, це порушує професійні стандарти.
Основні принципи кодексу:
1. Чесність. Представляти цифри такими, які вони є, без прикрашання.
2. Об'єктивність. Не дозволяти особистим інтересам впливати на професійні рішення.
3. Професійна компетентність. Підтримувати знання на рівні, необхідному для якісної роботи.
4. Конфіденційність. Не розголошувати інформацію, яка може зашкодити компанії.
5. Професійна поведінка. Діяти відповідно до репутації професії.
Приклад
CFO ТОВ «Свіжий Хліб» включає ці принципи в посадову інструкцію і щорічно нагадує команді про них. Коли власник просить скорегувати цифри, CFO посилається на кодекс: Я не можу цього зробити, це порушує принцип чесності.
Формат Кодексу: Окремий документ чи розділ посадової інструкції?
Кодекс професійної поведінки для CFO — це окремий документ, який доповнює посадову інструкцію, але не замінює її.
Світові практики:
- IMA (Institute of Management Accountants) — має окремий "Statement of Ethical Professional Practice", який є обов'язковим для всіх сертифікованих управлінських бухгалтерів (CMA). Це самостійний документ, що складається з принципів (Honesty, Fairness, Objectivity, Responsibility) та стандартів (Competence, Confidentiality, Integrity, Credibility) .
- CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) — має "CIMA Code of Ethics" — окремий кодекс, заснований на 5 фундаментальних принципах: Integrity, Objectivity, Professional Competence and Due Care, Confidentiality, Professional Behaviour.
- Публічні компанії (SEC, Sarbanes-Oxley Act) — зобов'язані мати окремий "Code of Ethics for Senior Financial Officers" (CEO, CFO, Chief Accounting Officer). Це вимога Section 406 Sarbanes-Oxley Act. Кодекс затверджується Радою директорів, і будь-які відступи (waivers) мають публічно розкриватися.

- Великі корпорації — мають кодекс як частину корпоративної етичної програми, окремий від посадових інструкцій. Напр., Eli Lilly має окремий "Ethical Code of Conduct for Financial Management", який підписується фін-и лідерами .

Практичний висновок: Кодекс — це окремий документ, який:

- Затверджується власниками або Наглядовою радою.
- Підписується CFO при вступі на посаду та щорічно.
- Не може бути просто розділом посадової інструкції, тому що він має вищу юридичну силу і процедуру затвердження.

Текст Кодексу професійної поведінки CFO

(Створено на основі світових стандартів IMA, CIMA, Sarbanes-Oxley Act, SEC вимог, та практик публічних компаній)

Кодекс професійної поведінки CFO

1. Призначення та сфера застосування

Цей Кодекс застосовується до CFO, Гол. бухгалтера та інших посадових осіб, які виконують фін. функції в компанії.

Мета Кодексу:

- Сприяти чесній та етичній поведінці, включаючи етичне врегулювання конфліктів інтересів.
- Забезпечувати повне, чесне, точне, своєчасне та зрозуміле розкриття інформації у звітності.
- Сприяти дотриманню законів, нормативних актів та професійних стандартів.
- Запобігати порушенням та забезпечувати підзвітність.

2. Фундаментальні принципи

2.1. Чесність (Integrity)

- Бути чесним і прямим у професійних відносинах.
- Не надавати свідомо неправдиву або оманливу інформацію.
- Не допускати підпорядкування професійних суджень особистим інтересам.

2.2. Об'єктивність (Objectivity)

- Не допускати упередженості, конфлікту інтересів або неналежного впливу на професійні судження.
- Приймати рішення на основі фактів, а не особистих вигод або тиску.

2.3. Професійна компетентність та належна обережність (Professional Competence and Due Care)

- Підтримувати професійні знання та навички на рівні, необхідному для якісної роботи.
- Діяти відповідно до законів, нормативних актів та технічних стандартів.
- Надавати інформацію, яка є точною, чіткою, стислою та своєчасною.

2.4. Конфіденційність (Confidentiality)

- Не розголошувати інформацію, отриману в ході роботи, крім випадків, коли розкриття дозволено або вимагається законом.
- Не використовувати конфіденційну інформацію для особистої вигоди або на шкоду компанії.

2.5. Професійна поведінка (Professional Behaviour)

- Діяти відповідно до репутації професії.
- Уникати будь-якої поведінки, яка може дискредитувати професію.

3. Конфлікт інтересів

3.1. CFO повинен уникати конфліктів інтересів, де особисті інтереси суперечать інтересам компанії.

3.2. Будь-яка суттєва транзакція або відносини, які можуть призвести до конфлікту інтересів, повинні бути розкриті Раді директорів або Аудиторському комітету.

3.3. Приклади конфлікту інтересів:

- Отримання подарунків або надмірних розваг від контрагентів.
- Володіння значною часткою в постачальника або клієнта.
- Робота за сумісництвом у конкурента.
- Найм родичів або вплив на їхню винагороду.

4. Достовірність звітності та розкриття інформації

4.1. CFO відповідає за точність, повноту, своєчасність та зрозумілість фінансової та нефінансової звітності.

4.2. Забороняється:

- Фальсифікувати, приховувати або маніпулювати фін. інформацією.
- Надавати свідомо неправдиві або оманливі заяви.
- Пропускати суттєву інформацію, яка може вплинути на рішення користувачів.

4.3. CFO повинен негайно повідомляти Аудиторський комітет про:

- Суттєві недоліки внутрішнього контролю.
- Шахрайство або зловживання, що стосуються фінзвітності.
- Помилки або викривлення у звітності.

5. Дотримання законів та нормативів

5.1. CFO зобов'язаний дотримуватися всіх законів, нормативних актів та внутрішніх політик компанії.

5.2. Забороняється:

- Брати участь у шахрайстві, корупції, відмиванні грошей.
- Тиск, маніпуляції або введення в оману зовнішніх аудиторів.

6. Врегулювання етичних дилем

При виникненні етичної дилеми CFO повинен:

6.1. Зупинитися. Не приймати рішення під тиском.

6.2. Оцінити наслідки. Проаналізувати всі ризики та наслідки різних варіантів дій.

6.3. Перевірити кодекс. Чи відповідають дії принципам Кодексу.

6.4. Проконсультуватися. Звернутися до Аудиторського комітету, юридичного відділу або гарячої лінії.

6.5. Повідомити про порушення. Якщо проблема не вирішена — повідомити Раду директорів або регуляторів.

7. Порушення та відповідальність

7.1. Порушення Кодексу розглядається Аудиторським комітетом.

7.2. Наслідки можуть включати: попередження, позбавлення бонусів, звільнення, повідомлення регуляторних органів.

8. Підтвердження

CFO зобов'язаний підписати Кодекс при вступі на посаду та щорічно підтверджувати його дотримання.

Підпис CFO: _____ Дата: _____

Підпис власника/Голови Наглядової ради: _____ Дата: _____

Як вирішувати етичні дилеми: Алгоритм

У складній ситуації CFO має діяти за алгоритмом, який дає час на обдумування і не дозволяє прийняти рішення під тиском.

Алгоритм:

1. Зупинитися. Не приймати рішення негайно, навіть якщо тиснуть. Сказати: Мені потрібен час, щоб обдумати.
2. Оцінити наслідки. Що станеться, якщо я погоджуся? Що станеться, якщо відмовлюся?
3. Перевірити на відповідність кодексу. Чи порушую я професійні стандарти?
4. Перевірити на законність. Чи законний той варіант, який пропонують?
5. Запропонувати альтернативу. Замість ні — ми можемо зробити так, але це буде законно і не порушить етику.

Приклад

Власник просить показати завищені доходи. CFO зупиняється: Я подумаю до завтра.

Він оцінює наслідки: якщо погодиться — отримає кредит, але ризикує відповідальністю за шахрайство. Якщо відмовиться — втратить кредит, але збереже репутацію.

Він перевіряє кодекс: завищення доходів порушує принцип чесності.

Він перевіряє законність: це шахрайство.

Він пропонує альтернативу: Ми не можемо завищити доходи, але ми можемо надати банку додаткове забезпечення — наше обладнання. Це законно і дозволить отримати кредит.

Тиск власників: Як реагувати

Власники часто не розуміють, де проходить межа між законною оптимізацією і незаконними діями. Вони тиснуть на CFO, тому що хочуть результату.

Типові ситуації:

1. Завищення доходів. Треба показати більше, щоб взяти кредит.
2. Заниження витрат. Не показуй цю витрату, вона виникла з вини іншого відділу.
3. Віднесення витрат на майбутні періоди. Перенеси цю витрату на наступний квартал, зараз у нас складний період.
4. Маніпуляція резервами. Створи менший резерв, він нам заважає показати прибуток.

Як реагувати:

1. Не погоджуватися негайно. Сказати: Я перевірю, чи це законно.
2. Пояснити наслідки. Якщо ми це зробимо, аудитор це знайде, і ми отримаємо штраф. Це коштуватиме більше, ніж вигода.

3. Запропонувати альтернативу. Ми не можемо зробити це, але можемо зробити те, що дасть схожий результат без порушень.
4. Фіксувати комунікацію. Якщо власник наполягає на порушенні, зафіксувати це в письмовому вигляді — е-лист, протокол наради.

Приклад

Власник ТОВ «Свіжий Хліб» просить: Не показуй цю витрату в цьому кварталі, перенеси на наступний.
CFO: Я перевірю, чи це законно. Якщо ми перенесемо витрату штучно, аудитор це знайде. Штраф — 10% від суми. Якщо витрата 500 000 ₴, штраф 50 000 ₴. + пеня. Разом — більше 100 000 ₴ втрат. Я пропоную залишити витрату в цьому кварталі, а в наступному кварталі ми покажемо зростання прибутку за рахунок інших факторів.

Як відмовлятися, не втрачаючи довіри

Відмова — це мистецтво. Якщо CFO каже ні агресивно, він втрачає довіру. Якщо каже ні з поясненням альтернатив — він зберігає довіру і дає рішення.

Як сказати ні:

1. Пояснити причину. Я не можу це зробити, тому що це порушує закон/кодекс/облікову політику.
2. Пояснити наслідки. Якщо ми це зробимо, аудитор знайде помилку, ми отримаємо штраф.
3. Запропонувати альтернативу. Але ми можемо зробити інше рішення, яке дасть схожий результат.
4. Залишити відкритою комунікацію. Я відкритий до обговорення інших варіантів.

Приклад

Власник просить завищити доходи. CFO: Я не можу цього зробити. Це порушує закон і кодекс професійної етики. Якщо ми це зробимо, аудитор знайде помилку, і ми отримаємо штраф, який перевищить вигоду від кредиту. Але ми можемо надати банку додаткове забезпечення — обладнання на 2 млн ₴. Це законно і дозволить отримати кредит.

Конфлікт інтересів: Як його виявляти і уникати

Конфлікт інтересів — це ситуація, коли особисті інтереси співробітника суперечать інтересам компанії. CFO має виявляти такі ситуації і усувати їх.

Типові ситуації конфлікту інтересів:

1. Співробітник приймає подарунки від постачальників.
2. Співробітник має бізнес, який конкурує з компанією.
3. Співробітник наймає родича в компанію.
4. Співробітник ухвалює рішення, яке вигідне його родичу.

Як виявляти:

1. Декларація конфлікту інтересів — співробітники зобов'язані повідомляти про можливі конфлікти.
2. Регулярна перевірка — хто з контрагентів має відносини зі співробітниками.
3. Журнал конфліктів — фіксація всіх випадків.

Як усувати:

1. Виключити співробітника з прийняття рішення.
2. Передати рішення іншому співробітнику.
3. Звільнити співробітника, якщо конфлікт неможливо усунути.

Приклад

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» дізнається, що нач. відділу закупівель має бізнес з постачальником, якому компанія платить 10 млн ₴ на рік.
CFO повідомляє власника. Вони передають переговори з постачальником іншому співробітнику. Нач. закупівель більше не бере участі в рішеннях щодо цього постачальника.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають, щоб CFO мав систему управління етикою та професійною поведінкою. Вимога існує з простої причини: неетичні дії призводять до фін. втрат.
Неетичні дії, які виявив аудитор або податкова, коштують компанії штрафів, судових позовів, втрати репутації. Банки і інвестори не хочуть працювати з компаніями, які мають проблеми з етикою.
Якщо система управління етикою відсутня, компанія ризикує.
Аудитор перевіряє:

1. Наявність кодексу професійної поведінки та ознайомлення з ним команди.
2. Наявність процедур повідомлення про порушення (гаряча лінія, анонімні скарги).
3. Факти порушень і реакцію на них — чи були випадки, чи їх вирішували.

Типові помилки CFO

1. Закриття очей на дрібні порушення. Це не критично. Але дрібні порушення стають системою.
2. Згода на компроміс, щоб зберегти відносини. Я не хочу сваритися з власником. Але компроміс з етикою руйнує довіру до вас.
3. Нефіксація комунікації. Власник просить порушити закон, ви погоджуєтеся — немає письмового сліду. При перевірці відповідальність лягає на вас.
4. Відсутність алгоритму дій. У складній ситуації ви дієте хаотично.

Висновок

Етика — це не про те, що правильно і що неправильно. Етика — це про те, як уникнути втрат: штрафів, судових позовів, втрати репутації, втрати довіри.

CFO, який діє етично, захищає компанію від втрат. Він:
- Має кодекс професійної поведінки.
- Діє за алгоритмом у складних ситуаціях.
- Відмовляється від порушень, пропонуючи альтернативи.
- Виявляє і усуває конфлікти інтересів.

Без етики CFO створює ризики для компанії. З етикою він стає захисником її репутації і фін. стійкості.

Типові помилки в управлінні командою та взаємодії

CFO, який пройшов шлях від структури до трансформації, припускається помилок. Вони повторюються в різних компаніях, незалежно від розміру бізнесу чи кваліфікації команди. Різниця між ефективним CFO і проблемним часто не в тому, що 1й не робить помилок, а в тому, що він їх бачить і виправляє.

Цей розділ про помилки, які найчастіше трапляються в управлінні фін. командою та взаємодії з іншими підрозділами. Кожна помилка описана через логіку: чому вона виникає, як виглядає на практиці, які наслідки має для бізнесу і як її виправити.

Мікроменеджмент: Коли контроль стає гальмом

Мікроменеджмент виникає з 2 причин: CFO не довіряє команді або боїться, що помилки будуть помічені власниками. Він перевіряє кожен платіж, кожне проведення, кожен звіт. Команда перестає діяти самостійно — кожне рішення узгоджується з CFO.

Наслідки:

CFO стає вузьким горлом. Усі рішення проходять через нього, процеси сповільнюються, співробітники втрачають ініціативу. Найкращі співробітники звільняються — вони прийшли працювати, а не чекати погодження.

Як виправити:

Впровадити систему лімітів повноважень. Визначити, які рішення співробітники приймають самостійно, які потребують погодження. Перейти від контролю процесу до контролю результату. Якщо співробітник помиляється — розбирати причини і коригувати процедури, а не карати.

Приклад:

CFO ТОВ «Свіжий Хліб» перевіряє кожен платіж понад 10 000 ₴. Це 50 платежів на день. Він витрачає 3 години на перевірку, але все одно пропускає помилки, тому що втомлюється.

Він змінює підхід: встановлює ліміт 100 000 ₴ для казначея, 500 000 ₴ — для себе, понад 500 000 — погоджує з власником. Він перевіряє не кожен платіж, а звіт про платежі наприкінці дня — чи немає відхилень. Час на контроль скорочується з 3 до 30 хвилин, кількість помилок зменшується.

Недостатня комунікація: Коли команда працює всліпу

CFO вважає, що команда знає, що робити. Він не пояснює цілі, не ділиться контекстом, не обговорює плани. Співробітники виконують рутинні завдання, але не розуміють, як їх робота впливає на загальний результат.

Наслідки:

Співробітники працюють всліпу, без розуміння пріоритетів. Вони роблять те, що здається правильним, але не те, що потрібно зараз. Виникають затримки, переробки, непорозуміння. Мотивація падає — люди не бачать сенсу в тому, що роблять.

Як виправити:

Регулярні зустрічі: щотижневі наради з командою (30 хвилин), індивідуальні зустрічі раз на місяць (15-20 хвилин). На зустрічах пояснювати цілі, пріоритети, контекст рішень. Відповідати на запитання.

Приклад:

CFO проводить щотижневу нараду з командою. Він починає з 5 хвилин про цілі на тиждень: Цього тижня ми закриваємо квартал. Пріоритет — звірка з великими клієнтами. Все інше — другорядне. Потім він відповідає на запитання і обговорює проблеми.

Команда розуміє, що важливо, і працює узгоджено. Затримок стає менше.

Нечіткі очікування: Коли співробітники не знають, що від них вимагається

CFO не формулює чітких очікувань. Він говорить зроби звіт або розберися з дебіторкою, але не пояснює, який результат очікує, до якого строку, за якими критеріями. Співробітники роблять те, що вважають правильним, а отримують зауваження.

Наслідки:

Співробітники витрачають час на те, що не потрібно, або роблять не те. Переробки забирають час і демотивують. Співробітники починають боятися ініціативи — вони чекають чітких інструкцій.

Як виправити:

Формулювати завдання за алгоритмом: що потрібно зробити, до якого строку, який очікуваний результат, за якими критеріями оцінюватиметься успіх. Перевіряти розуміння — попросити співробітника повторити завдання своїми словами.

Приклад:

CFO дає завдання аналітику: Підготуй звіт по дебіторці за півріччя. Мені потрібен список 10 найбільших боржників із зазначенням суми, строку прострочення та контакту відповідального менеджера. Звіт має бути готовий до п'ятниці, 10:00. Якщо будуть питання — підійди до мене в середу.

Аналітик повторює: 10 найбільших боржників, сума, строк прострочення, контакт менеджера. До п'ятниці 10:00. Питання — в середу.

Неправильна мотивація: Коли бонуси не працюють

CFO будує систему мотивації на показниках, які співробітники не контролюють. Напр., бонус бухгалтера залежить від прибутку компанії. Бухгалтер не впливає на прибуток, тому бонус не мотивує.

Наслідки:

Співробітники не розуміють, як їхні дії впливають на бонус. Мотивація знижується, або співробітники починають працювати на показники, а не на результат.

Як виправити:

Прив'язувати бонуси до дій, які співробітник контролює. Для бухгалтера — відсутність помилок у звітності, дотримання строків. Для казначея — відсутність касових розривів. Для аналітика — точність прогнозів, кількість запитів від керівників відділів.

Приклад:

CFO змінює систему бонусів. Раніше бонус залежав від прибутку компанії. Тепер бонус бухгалтера залежить від відсутності помилок у звітності та дотримання строків. Бонус казначея — від відсутності касових розривів. Бонус аналітика — від точності прогнозів.

Ігнорування розвитку команди: Коли співробітники зупиняються

CFO не інвестує в розвиток команди. Він вважає, що співробітники мають навчатися самостійно, або не бачить сенсу в навчанні. Співробітники виконують одні й ті ж завдання роками без змін.

Наслідки:

Співробітники втрачають мотивацію — немає зростання, немає нового. Кращі звільняються. Функція залишається на рівні 5-10 річної давнини, тоді як ринок змінюється.

Як виправити:

Виділити бюджет на навчання — 5-10% від фонду оплати праці. Скласти індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника. Залучати до нових проєктів, ротувати на суміжні позиції.

Приклад:

CFO виділяє 30 000 ₴ на рік на навчання кожного співробітника. Він складає план: бухгалтер проходить курс з ПДВ, казначей — курс з кібербезпеки, аналітик — курс з прогнозної аналітики. Він обговорює з кожним, куди той хоче розвиватися.

Відсутність зворотного зв'язку: Коли співробітники не знають, як вони працюють

CFO не дає зворотного зв'язку. Він вважає, що якщо співробітник не робить помилок, то все добре. Або він боїться критикувати, щоб не зіпсувати відносини.

Наслідки:

Співробітники не знають, що роблять правильно, а що ні. Вони повторюють помилки, тому що ніхто не сказав, що це помилки. Вони втрачають орієнтири і починають працювати гірше.

Як виправити:

Регулярний зворотний зв'язок. Не раз на рік, а регулярно — щотижня або щомісяця. Говорити і про те, що добре, і про те, що потребує покращення. Конструктивно — без критики особистості.

Приклад:

CFO проводить індивідуальні зустрічі раз на місяць. Він починає з позитиву: Ти добре провів звірку з постачальниками. Потім переходить до покращень: У звіті по дебіторці я помітив помилку в датах. Перевір, будь ласка, щоб наступного разу цього не було. Завершує підтримкою: Загалом ти рухаєшся в правильному напрямку.

Конфлікти як норма: Коли суперечки стають системою

CFO не врегульовує конфлікти. Він вважає, що професіонали мають домовитися самі. Конфлікти між співробітниками, між відділами накопичуються і переростають у відкриту ворожнечу.

Наслідки:

Робоча атмосфера стає токсичною. Співробітники не допомагають 1 одному, приховують інформацію, саботують роботу. Втрати часу і якості зростають.

Як виправити:

Врегульовувати конфлікти на ранній стадії. Проводити індивідуальні зустрічі з учасниками конфлікту, виявляти причини, пропонувати рішення. Встановити правила комунікації в команді.

Приклад:

Між бухгалтерією і казначейством виник конфлікт: бухгалтерія не надає вчасно дані про платежі, казначейство не може будувати платіжний календар. CFO проводить зустріч з обома сторонами. Він з'ясовує, що проблема в строку передачі даних — бухгалтерія не встигає до 10:00, тому що обробляє документи до 12:00. Вони домовляються: бухгалтерія передає попередні дані до 10:00, остаточні — до 14:00.

Відсутність плану наступності: Коли звільнення стає кризою

CFO не думає про заміну ключових співробітників. Він вважає, що вони працюватимуть вічно. Але звільнення трапляються — і коли ключовий співробітник йде, функція зупиняється.

Наслідки:

При звільненні ключового співробітника — 3-6 місяців нестабільності. Помилки у звітності, затримки платежів, втрата контролю. Вартість заміни — 6-12 місячних зарплат.

Як виправити:

Ідентифікувати ключових співробітників, для кожного визначити потенційного наступника, розробити план передачі знань, залучати наступників до складних завдань.

Приклад:

CFO визначає, що гол. бухгалтер — ключовий співробітник. Він планує: через 6 місяців найняти помічника, який буде дублювати основні завдання. Через 12 місяців помічник повинен вміти виконувати всі завдання гол. бухгалтера.

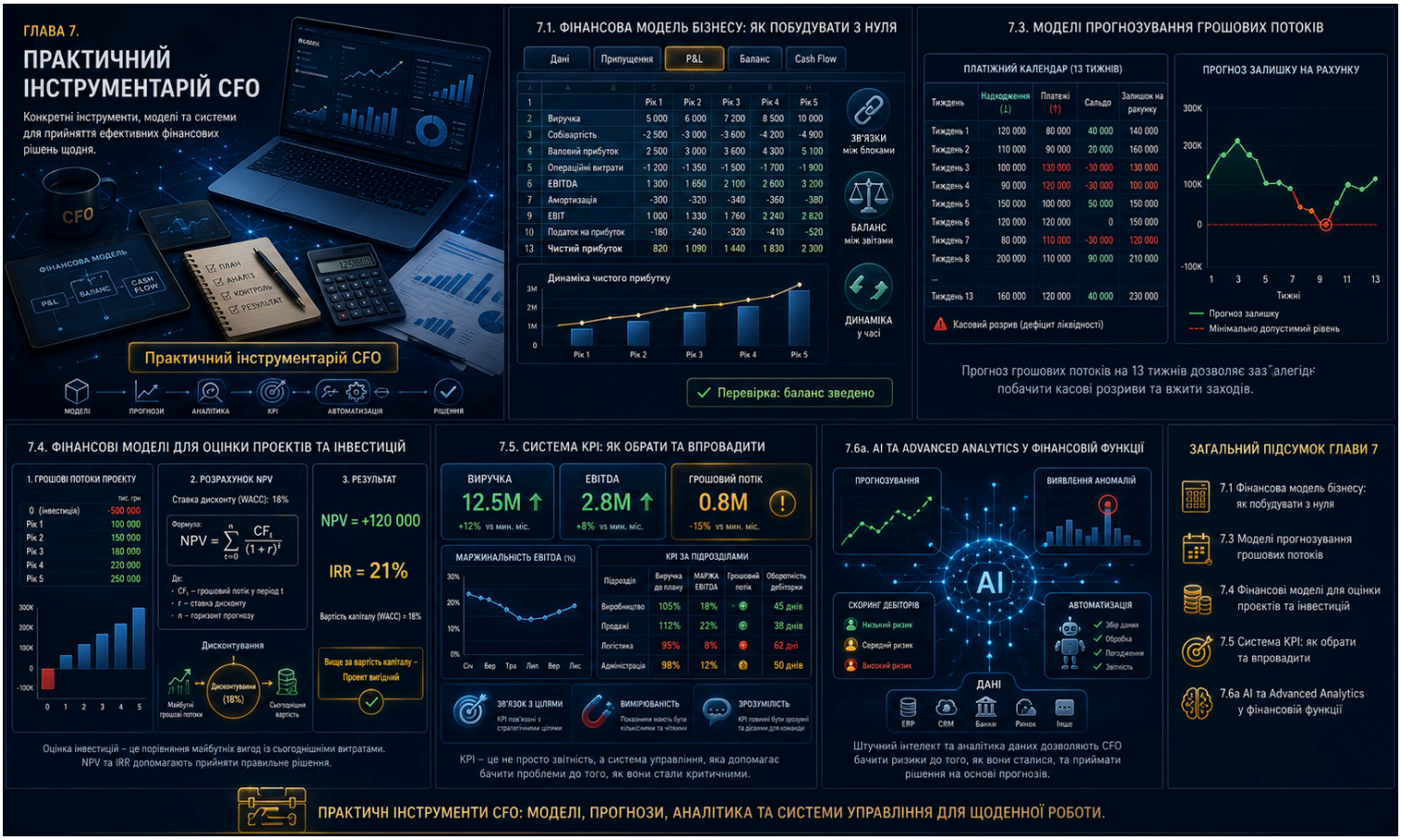
Висновок

Вісім описаних помилок не є випадковими. Вони виникають з 1 спільної причини: CFO не будує систему управління командою, яка включає всі необхідні елементи.

Система має включати:

- Делегування з лімітами повноважень.
- Регулярну комунікацію цілей і пріоритетів.
- Чіткі очікування для кожного завдання.
- Правильну мотивацію — прив'язану до контрольованих дій.
- Інвестиції в розвиток команди.
- Регулярний зворотний зв'язок.
- Врегулювання конфліктів на ранній стадії.
- План наступності для ключових співробітників.

Без цих елементів помилки повторюються. CFO гасить пожежі замість того, щоб будувати систему. Сумарно помилки коштують бізнесу 5-15% прибутку щорічно.



Глава 7. Практичний інструментарій CFO

Фінансова модель бізнесу: як побудувати з 0

Фін. модель — це не просто Excel-файл. Це інструмент, який дає відповіді на три запитання: скільки грошей заробить бізнес, скільки їх потрібно і коли. Модель з'єднує минуле, сьогодення і майбутнє: фактичні дані для оцінки трендів, поточний стан для розуміння вихідної точки, прогноз для планування дій.

CFO, який має діючу модель, отримує прогноз ліквідності на 6 місяців, оцінку ефективності інвестиційних проєктів, сценарії при зміні ринку, і звітність для власників з поясненнями причин. Без моделі рішення приймаються інтуїтивно, на основі даних минулого місяця, які вже не актуальні на момент рішення.

Вихідні дані: Що потрібно зібрати до початку побудови моделі

Перед тим як відкрити Excel, CFO має зібрати дані. Модель будується на основі фактичних даних, тому без них початок неможливий.

Три категорії даних

1 — фактичні дані за 2-3 роки. Виручка з розбивкою за напрямами, прямі та непрямі витрати, дебіторська та кредиторська заборгованість, ОЗ та амортизація, власний капітал та позикові кошти. Джерела — фінзвітність, управлінський облік, операційні системи (склад, продажі, виробництво).

2 — драйвери — ключові фактори, які визначають фінпоказники. Для виручки — кількість одиниць товару та ціна. Для витрат — вартість сировини та витрати на оплату праці. Драйвери бувають зовнішні (темпи зростання ринку, інфляція, курс валют, ставка НБУ) та внутрішні (обсяг продажів, ціна, собівартість одиниці, період інкасації, оборотність запасів).

3 — припущення — те, що ми не знаємо точно, але маємо оцінити. Майбутній темп зростання виручки, зміна цін на сировину, зміна податкових ставок. Всі припущення виносяться на окремий аркуш "Припущення" з назвою, значенням та джерелом.

Як очищувати дані

Разові доходи або витрати (продаж обладнання, разові бонуси, штрафи) спотворюють тренди. Їх потрібно виключити з історичних даних або зафіксувати окремо, щоб вони не впливали на прогноз.

Як перевіряти дані

Дані мають бути узгоджені між собою. Виручка в управлінському обліку має збігатися з виручкою в бухобліку. Якщо є різниця — потрібно з'ясувати причину і скоригувати.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

CFO збирає дані за 3 роки (2023-2025). Він створює аркуш "Дані" з такою структурою: рік, місяць, виручка, собівартість, адмінвитрати, витрати на збут, дебіторка, кредиторка, ОЗ.
Він перевіряє: виручка за 2024 рік в управлінському обліку збігається з бухгалтерською. Разові доходи (продаж обладнання) виключені з аналізу. Тренд виручки — зростання 15% на рік.
CFO виносить припущення на окремий аркуш: зростання виручки (обсяг) — 10% на рік (план продажів), зростання цін на продукцію — 5% на рік (ринковий аналіз), зростання цін на сировину — 5% на рік (прогноз постачальників), зростання зарплат — 8% на рік (колективний договір), період інкасації дебіторки — 45 днів (статистика за 3 роки), оборотність запасів — 30 днів, період оплати кредиторки — 20 днів, ставка ПДВ — 20%, ставка податку на прибуток — 18%, ставка кредиту — 18% (пропозиція банку).
Пояснення
Без зібраних даних модель — це гадання. Якщо дані не перевірені, модель дасть неправильний прогноз. CFO, який будує модель на неперевірених даних, отримує неправильні рішення.

Структура моделі: Три блоки — P&L, Баланс, Грошовий потік

Фін. модель будується з 3 блоків, які пов'язані між собою. Будь-яка зміна в 1 блоці автоматично змінює інші.
1 блок: Звіт про прибутки та збитки (P&L)
Показує, скільки грошей заробив бізнес за період. Рядки: виручка, собівартість, валовий прибуток, адмінвитрати, витрати на збут, EBITDA, амортизація, прибуток до податку, податок на прибуток, чистий прибуток.
2 блок: Баланс
Показує, що має бізнес на певну дату. Активи: грошові кошти, дебіторка, запаси, ОЗ. Пасиви: кредиторка, кредити, власний капітал.
3 блок: Звіт про грошовий потік
Показує, скільки грошей надійшло і вийшло за період. Операційний потік: чистий прибуток + амортизація ± зміна дебіторки ± зміна запасів ± зміна кредиторки. Інвестиційний потік: капітальні інвестиції (купівля обладнання). Фін-й потік: зміна кредитів, виплата дивідендів.
Зв'язки між блоками
Чистий прибуток з P&L потрапляє в баланс (збільшення власного капіталу) і в грошовий потік (1й рядок операційного потоку). Зміна дебіторки пов'язує виручку (P&L) і грошовий потік. Зміна кредиторки пов'язує витрати (P&L) і грошовий потік.
Пояснення
Якщо блоки не пов'язані, модель дає різні результати в різних блоках. Напр., чистий прибуток у P&L не збігається зі зміною власного капіталу в балансі — значить, модель зламана.

Покрокова побудова P&L

P&L будується зверху вниз — від виручки до чистого прибутку. Кожен рядок розраховується на основі даних минулого періоду, драйверів та припущень.
Крок **1.** Прогноз виручки
Виручка прогнозується на основі драйверів. Три методи.
Метод **1.** Зростання від бази. *Виручка = Виручка минулого року × (1 + темпи зростання)*. Простий метод, який працює для стабільних ринків.
Метод **2.** Драйвер-орієнтований. *Виручка = Кількість × Ціна*. Більш точний метод, який дозволяє моделювати зміни обсягу та ціни окремо.
Метод **3.** Експертна оцінка. Виручка визначається на основі планів продажів та ринкових досліджень. Використовується, коли немає достатньої історії.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
CFO використовує драйвер-орієнтований метод. У 2025 році було продано 10 000 т за ціною 10 000 ₴ за тонну. Виручка 2025: 10 000 × 10 000 = 100 000 000 ₴.
Прогноз на 2026: кількість зростає на 10% (11 000 т), ціна зростає на 5% (10 500 ₴ за тонну). Виручка 2026: 11 000 × 10 500 = 115 500 000 ₴.
Прогноз на 2027: кількість зростає на 10% (12 100 т), ціна зростає на 5% (11 025 ₴ за тонну). Виручка 2027: 12 100 × 11 025 = 133 402 500 ₴.
Пояснення
Чому важливо розділяти обсяг і ціну: якщо ви використовуєте тільки темп зростання, ви не побачите, що відбувається, коли ринок змінюється. Напр., якщо ціни падають, а обсяг зростає — виручка може залишатися стабільною. Модель з розділеними драйверами покаже це.
Крок **2.** Прогноз собівартості

Собівартість прогнозується на основі минулих даних та припущень про зміну цін на сировину та ефективність виробництва. Два методи.

Метод **1.** % від виручки. *Собівартість = Виручка × % собівартості*. Використовується, коли структура собівартості стабільна.

Метод **2.** Драйвер-орієнтований. *Собівартість = Кількість × Собівартість одиниці*. Більш точний, особливо при змінах у цінах на сировину та ефективності.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

У 2025 році собівартість одиниці = 6 500 ₴ за тонну (65% від виручки). Ціни на сировину зростають на 5% на рік, ефективність зростає на 1% на рік. Отже, собівартість одиниці зростає на 4% на рік (5% - 1%).

Прогноз на 2026: собівартість одиниці = 6 500 × 1,04 = 6 760 ₴. Кількість = 11 000 т. Собівартість = 11 000 × 6 760 = 74 360 000 ₴ (64,4% від виручки).

Прогноз на 2027: собівартість одиниці = 6 760 × 1,04 = 7 030 ₴. Кількість = 12 100 т. Собівартість = 12 100 × 7 030 = 85 063 000 ₴ (63,8% від виручки).

Пояснення

Якщо собівартість зростає повільніше за виручку, маржа зростає. Це позитивний сигнал для бізнесу. Якщо собівартість зростає швидше — маржа падає, і це сигнал для дій: шукати нового постачальника, підвищувати ціни, знижувати витрати.

Крок **3.** Прогноз операційних витрат

Операційні витрати поділяються на постійні та змінні. Постійні (оренда, адміністративна зарплата) не залежать від обсягу виробництва. Змінні (витрати на збут, доставка) залежать від обсягу.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Адмінвитрати (постійні) = 1 200 000 ₴ на місяць. Щорічно зростають на 8% (індексація зарплат). Витрати на збут (змінні) = 5% від виручки.

Прогноз на 2026: адмінвитрати = 1 200 000 × 12 × 1,08 = 15 552 000 ₴. Витрати на збут = 115 500 000 × 5% = 5 775 000 ₴.

Крок **4.** Амортизація

Амортизація розраховується на основі наявних ОЗ та планів капітальних інвестицій. Норма амортизації — 10% на рік (10 років служби обладнання).

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

На початок 2025 року ОЗ = 8 000 000 ₴. Амортизація за 2025 = 8 000 000 × 10% = 800 000 ₴. Капітальні інвестиції = 1 000 000 ₴. ОЗ на кінець 2025 = 8 000 000 - 800 000 + 1 000 000 = 8 200 000 ₴.

Прогноз на 2026: амортизація = 8 200 000 × 10% = 820 000 ₴. Капітальні інвестиції = 1 200 000 ₴. ОЗ на кінець 2026 = 8 200 000 - 820 000 + 1 200 000 = 8 580 000 ₴.

Крок **5.** Податок на прибуток

Податок на прибуток = (Прибуток до податку) × 18%.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Розрахунок за 2026 рік:

- Виручка: 115 500 000 ₴
- Собівартість: 74 360 000 ₴
- Валовий прибуток: 41 140 000 ₴
- Адмінвитрати: 15 552 000 ₴
- Витрати на збут: 5 775 000 ₴
- EBITDA: 19 813 000 ₴
- Амортизація: 820 000 ₴
- Прибуток до податку: 18 993 000 ₴
- Податок на прибуток (18%): 3 418 740 ₴
- Чистий прибуток: 15 574 260 ₴

Покрокова побудова балансу

Баланс будується на основі P&L та припущень про робочий капітал. Ключове правило: активи завжди = пасивам. Якщо це не так — в моделі є помилка.

Крок **1.** Прогноз дебіторської заборгованості

Дебіторка залежить від виручки та періоду інкасації (середня кількість днів, за яку покупці оплачують рахунки). *Дебіторка = Виручка за місяць × Період інкасації / 30 днів*. Якщо виручка зростає, а період інкасації не змінюється — дебіторка зростає пропорційно.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Період інкасації = 45 днів. Середньомісячна виручка 2026 = 115 500 000 / 12 = 9 625 000 ₴. Дебіторка на кінець 2026 = 9 625 000 × 45 / 30 = 14 437 500 ₴.

Крок **2.** Прогноз запасів

Запаси залежать від собівартості та оборотності (середня кількість днів зберігання).

Запаси = Собівартість за місяць × Оборотність / 30 днів.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Оборотність запасів = 30 днів. Середньомісячна собівартість 2026 = 74 360 000 / 12 = 6 196 667 ₴. Запаси на кінець 2026 = 6 196 667 × 30 / 30 = 6 196 667 ₴.

Крок **3.** Прогноз кредиторської заборгованості

Кредиторка залежить від собівартості та періоду оплати (середня кількість днів, за яку компанія платить постачальникам). *Кредиторка = Собівартість за місяць × Період оплати / 30 днів*.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Період оплати = 20 днів. Кредиторка на кінець 2026 = 6 196 667 × 20 / 30 = 4 131 111 ₴.

Крок **4.** Прогноз ОЗ

ОЗ зменшуються на амортизацію та збільшуються на капітальні інвестиції.

ОЗ = ОЗ на початок - Амортизація + Капітальні інвестиції.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

ОЗ на початок 2026 = 8 200 000 ₴. Амортизація 2026 = 820 000 ₴. Капітальні інвестиції = 1 200 000 ₴.

ОЗ на кінець 2026 = 8 200 000 - 820 000 + 1 200 000 = 8 580 000 ₴.

Крок **5.** Прогноз власного капіталу

Власний капітал збільшується на чистий прибуток та зменшується на виплачені дивіденди.

Власний капітал = Власний капітал на початок + Чистий прибуток - Дивіденди.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Власний капітал на початок 2026 = 20 000 000 ₴. Чистий прибуток 2026 = 15 574 260 ₴. Дивіденди = 5 000 000 ₴. Власний капітал на кінець 2026 = 20 000 000 + 15 574 260 - 5 000 000 = 30 574 260 ₴.

Крок **6.** Перевірка балансу

Активи = Грошові кошти + Дебіторка + Запаси + ОЗ. Пасиви = Кредиторка + Кредити + Власний капітал. Вони мають дорівнювати.

Покрокова побудова грошового потоку

Грошовий потік показує, скільки реальних грошей надійшло і вийшло. Він відрізняється від прибутку, тому що прибуток містить негрошові статті (амортизація) та зміни в робочому капіталі.

Крок **1.** Операційний грошовий потік

Операційний потік = Чистий прибуток + Амортизація - Зміна дебіторки - Зміна запасів + Зміна кредиторки.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб» 2026 рік

- Чистий прибуток: 15 574 260 ₴
- Амортизація: 820 000 ₴
- Зміна дебіторки (зростання): (14 437 500 - 11 250 000) = -3 187 500 ₴
- Зміна запасів (зростання): (6 196 667 - 5 000 000) = -1 196 667 ₴
- Зміна кредиторки (зростання): (4 131 111 - 3 333 333) = +797 778 ₴

Операційний потік = 15 574 260 + 820 000 - 3 187 500 - 1 196 667 + 797 778 = 12 807 871 ₴.

Пояснення

Операційний потік позитивний, але менший за чистий прибуток. Це означає, що компанія заробила прибуток, але частина грошей застрягла в дебіторці та запасах. Це нормально для зростаючого бізнесу, але потребує моніторингу.

Крок **2.** Інвестиційний грошовий потік

Інвестиційний потік = Капітальні інвестиції (з мінусом). Інвестиційний потік 2026 = -1 200 000 ₴.

Крок **3.** Фін-й грошовий потік

Фін. потік = Зміна кредитів (отримання нових - погашення) - Дивіденди.

Приклад: зміна кредитів = 0 (не беремо нових, не погашаємо), дивіденди = -5 000 000 ₴. Фін. потік = -5 000 000 ₴.

Крок **4.** Зміна грошових коштів

Зміна грошових коштів = Операційний потік + Інвестиційний потік + Фін. потік. 12 807 871 - 1 200 000 - 5 000 000 = 6 607 871 ₴.

Як перевіряти модель на помилки

Навіть досвідчений CFO робить помилки в моделях. Їх важко побачити, коли дивишся на цифри. Потрібна система перевірки.

Перевірка **1.** Баланс сходиться

Активи мають = пасивам на кінець кожного періоду. Якщо ні — в моделі є помилка.

Перевірка **2.** Зв'язки між блоками

Чистий прибуток з P&L має = зміні власного капіталу в балансі (з урахуванням дивідендів). Кінцевий залишок грошей у грошовому потоці має = грошовим коштам у балансі.

Перевірка **3.** Арифметика

Кожна формула перевіряється на правильність. ПДВ, податок на прибуток, амортизація — всі розрахунки мають бути перевірені.

Перевірка **4.** Аномалії

Динаміка показників має бути логічною. Якщо виручка зростає на 15%, дебіторка має зростати приблизно так само. Якщо дебіторка зростає на 40% — це аномалія, яка потребує пояснення.

Перевірка **5.** Стрес-тестування

Змінити ключові припущення: виручка падає на 10%, ціни на сировину зростають на 15%. Якщо модель показує банкрутство при незначному зниженні виручки — вона занадто чутлива, і потрібно перевірити припущення.

Типові помилки при побудові моделі

1. Змішування факту і прогнозу. Якщо не розділені листи на фактичні та прогнозні дані, можна випадково змінити історичні дані і зламати модель.
2. Занадто деталізована модель. Велика кількість дрібних рядків ускладнює перевірку. Якщо ви не можете пояснити модель за 10 хвилин — вона надто складна.
3. Жорсткі припущення. Якщо закладено 1 припущення (напр., зростання 10% на рік) без перевірки — ви не побачите ризиків, коли реальність зміниться.
4. Відсутність зв'язків між P&L, балансом і грошовим потоком. Модель дає різні результати в різних блоках.
5. Відсутність перевірки на аномалії. Якщо не перевіряти модель на аномалії, помилки залишаються непоміченими.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб CFO мав діючу фін. модель для прогнозування та прийняття рішень. Вимога існує, тому що без моделі рішення приймаються на основі інтуїції або застарілих даних, що призводить до втрат.

Аудитор перевіряє наявність моделі, її структуру, узгодженість блоків та обґрунтованість припущень. Відсутність моделі або її неякісна побудова фіксуються як ризик неправильних управлінських рішень.

Висновок

Фін. модель — це інструмент, який перетворює дані на рішення. Її побудова проходить 6 кроків:

1. Збір вихідних даних: факти за 2-3 роки, драйвери, припущення.
2. Побудова P&L: виручка, собівартість, витрати, амортизація, податок, чистий прибуток.
3. Побудова балансу: дебіторка, запаси, кредиторка, ОЗ, капітал.
4. Побудова грошового потоку: операційний, інвестиційний, фінансовий.
5. Перевірка зв'язків: баланс сходиться, чистки прибуток узгоджується з капіталом.
6. Перевірка на аномалії та стрес-тестування.

Як перевіряти модель на аномалії: Чек-ліст з 20 пунктів

Навіть після перевірки зв'язків та арифметики модель може містити помилки, які не видно при побудові. Вони стають очевидними тільки при аналізі динаміки показників. Аномалії — це відхилення, які не мають логічного пояснення. Вони вказують на помилки в даних, припущеннях або формулах.

CFO має перевіряти модель за чек-лістом перед тим, як використовувати її для прийняття рішень. Чек-ліст дозволяє системно знаходити помилки, які інакше залишилися б непоміченими.

<u>Чек-ліст перевірки моделі</u>

Перевірка динаміки виручки

1. Виручка зростає або падає з логічним темпом? Якщо зростання різко прискорюється або сповільнюється без видимих причин — це аномалія.

2. Співвідношення виручки за місяцями/кварталами відповідає сезонності бізнесу? Якщо бізнес має сезонні коливання, вони мають відображатися в моделі.

3. Темп зростання виручки відповідає ринковим трендам? Якщо компанія зростає на 30% на рік, а ринок — на 5%, потрібне пояснення.

Перевірка динаміки собівартості та маржі

4. % собівартості у виручці стабільний або змінюється логічно? Якщо він різко падає або зростає — перевірте припущення.
5. Валова маржа (валовий прибуток / виручка) має логічну динаміку. Якщо вона зростає, значить, або ціни зростають, або собівартість падає. Якщо ні — перевірте.
6. Співвідношення змінних і постійних витрат відповідає бізнес-моделі. Якщо постійні витрати зростають швидше за виручку — це сигнал.
Перевірка робочого капіталу
7. Дебіторка зростає пропорційно виручці. Якщо дебіторка зростає на 20%, а виручка на 10%, період інкасації збільшився. Це потребує пояснення.
8. Запаси зростають пропорційно собівартості. Якщо запаси зростають швидше за собівартість, оборотність запасів сповільнилася.
9. Кредиторка зростає пропорційно собівартості. Якщо кредиторка зростає швидше, значить, компанія платить постачальникам повільніше.
10. Чистий робочий капітал (дебіторка + запаси - кредиторка) має логічну динаміку. Якщо він зростає швидше за виручку, компанія фінансує зростання за рахунок власних коштів.
Перевірка грошового потоку
11. Операційний грошовий потік позитивний? Якщо ні — компанія не генерує гроші від основної діяльності, навіть якщо має прибуток.
12. Співвідношення операційного грошового потоку та чистого прибутку. Якщо операційний потік значно менший за чистий прибуток, гроші застрягають у робочому капіталі.
13. Вільний грошовий потік (операційний - капітальні інвестиції) позитивний? Якщо ні — компанія не генерує достатньо грошей для інвестицій.
14. Кінцевий залишок грошей на рахунку не стає від'ємним. Якщо стає — моделі не вистачає фінансування.
Перевірка балансу
15. Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання) > за 1. Якщо менше — ризик неплатоспроможності.
16. Співвідношення власного та позикового капіталу не перевищує 2:1 (якщо немає пояснення). Якщо борг значно перевищує власний капітал — ризик.
17. ОЗ не зменшуються швидше за норму амортизації без капітальних інвестицій. Якщо зменшуються — компанія не оновлює обладнання.
Комплексні перевірки
18. Модель не має розривів у часі. Дані за кожен період логічно випливають з попереднього.
19. Сумарні джерела коштів = сумарному використанню коштів за весь прогнозний період.
20. Модель витримує стрес-тестування. Зміна ключових припущень на 10% не призводить до краху моделі.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
CFO запускає чек-ліст. Він знаходить дві аномалії:
1: дебіторка зростає на 25%, а виручка — на 12%. Він перевіряє припущення — виявляє, що період інкасації збільшився з 45 до 50 днів. Він аналізує: це пов'язано з новим клієнтом, який платить повільніше. Він коригує припущення — період інкасації 50 днів.
2: операційний грошовий потік на 2027 рік стає від'ємним. Він перевіряє: дебіторка зростає швидше за виручку, запаси зростають швидше за собівартість. Він додає в модель заходи: посилення кредитної політики (скорочення періоду інкасації до 45 днів), оптимізація запасів (скорочення оборотності до 25 днів). Після коригування операційний потік стає позитивним.
Пояснення
Чек-ліст — це інструмент, який дозволяє знайти помилки до того, як вони призведуть до неправильних рішень. Без чек-ліста CFO покладається на інтуїцію, яка часто підводить.
Сценарний аналіз: Як будувати Оптимістичний, Реалістичний, Песимістичний сценарії
Реалістичний сценарій — це база. Оптимістичний та песимістичний — це межі, в яких може опинитися бізнес. Вони не є прогнозом. Вони допомагають оцінити ризики та можливості: що станеться, якщо піде гірше, і що ми виграємо, якщо піде краще.
Структура сценаріїв
Кожен сценарій змінює ключові драйвери. Які саме — залежить від бізнесу. Для більшості виробничих компаній ключові драйвери: виручка (обсяг продажів), ціни на сировину, операційні витрати, період інкасації дебіторки.

Реалістичний сценарій: базується на поточних трендах та планах компанії. Це найбільш імовірний розвиток подій. Він використовується для прийняття основних рішень.
Оптимістичний сценарій: виручка на 15-20% вища за реалістичну (нові контракти, зростання ринку), ціни на сировину на 10% нижчі, період інкасації скорочується на 10%. Використовується для оцінки потенціалу зростання.
Песимістичний сценарій: виручка на 15-20% нижча за реалістичну (втрата клієнтів, падіння ринку), ціни на сировину на 15% вищі, період інкасації зростає на 10%. Використовується для оцінки ризиків та планування дій у кризі.
Як будувати сценарії в Excel
В Excel створюється аркуш "Сценарії". На ньому — таблиця з ключовими драйверами для 3 сценаріїв. Всі формули в моделі посилаються на цей аркуш. Зміна сценарію — це зміна значень у цій таблиці, і вся модель перераховується автоматично.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
CFO будує три сценарії.

Драйвер	Реалістичний	Оптимістичний	Песимістичний
Зростання виручки (обсяг)	10%	20%	0%
Зростання цін на продукцію	5%	8%	2%
Зростання цін на сировину	5%	2%	15%
Період інкасації	45 днів	4 днів	55 днів
Оборотність запасів	30 днів	25 днів	40 днів

Реалістичний сценарій: чистий прибуток 15,5 млн ₴, грошовий потік позитивний 6,6 млн ₴.
Оптимістичний сценарій: виручка 150 млн ₴, чистий прибуток 22 млн ₴, грошовий потік 12 млн ₴. Компанія може інвестувати 5 млн ₴ у нове обладнання без кредитів.
Песимістичний сценарій: виручка 95 млн ₴, чистий прибуток 5 млн ₴, грошовий потік від'ємний -3 млн ₴. Компанії потрібен кредит на 5 млн ₴, щоб пережити падіння.
Пояснення
Сценарний аналіз дозволяє CFO підготуватися до різних варіантів розвитку подій. В оптимістичному сценарії — знати, куди інвестувати додаткові гроші. В песимістичному — мати план дій: скорочення витрат, переговори з банком про кредитну лінію, перегляд умов з постачальниками. Без сценарного аналізу компанія реагує на кризу, коли вона вже настала. Зі сценарним аналізом — готується до кризи заздалегідь.
Як використовувати модель для прийняття рішень
Модель — це інструмент для прийняття рішень, а не для зберігання даних. 5 типових ситуацій, коли модель використовується.
Ситуація **1.** Інвестиційний проєкт
Компанія планує придбати нове обладнання на 3 млн ₴. Модель показує вплив на грошовий потік та окупність. CFO закладає інвестицію в модель, дивиться, як змінюється грошовий потік, чи потрібен кредит, скільки часу займе окупність.
Ситуація **2.** Зміна цін
Компанія планує підвищити ціни на 10%. Модель показує, як зміниться виручка, маржа, грошовий потік. Якщо еластичність попиту висока (обсяг впаде на 15%), підвищення цін може бути неефективним. Модель дає відповідь до ухвалення рішення.
Ситуація **3.** Зміна умов кредитування
Банк пропонує зниження ставки з 18% до 16% при переході на нові умови. Модель показує економію на %. Якщо економія становить 200 000 ₴ на рік — рішення очевидне.
Ситуація **4.** Зміна політики роботи з дебіторами
Компанія планує скоротити період інкасації з 45 до 30 днів. Модель показує, що це зменшить дебіторку на 30% і збільшить грошовий потік на 3 млн ₴. Але як це вплине на продажі? Якщо клієнти підуть до конкурентів, виручка впаде. Модель дозволяє оцінити компроміс.
Ситуація **5.** Зміна податків
Уряд планує підвищити податок на прибуток з 18% до 20%. Модель показує вплив на чистий прибуток. Різниця може становити сотні тисяч ₴, що впливає на дивідендну політику.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
CFO використовує модель для рішення про інвестицію в нову лінію пакування за 5 млн ₴.

Він закладає інвестицію в модель. З'являється додаткова амортизація 500 000 ₴ на рік. Грошовий потік у 2026 році зменшується з 6,6 млн до 3,6 млн ₴. Але продуктивність зростає на 20%, що дозволяє збільшити виручку на 10% у 2027 році.

Через два роки грошовий потік повертається до рівня 6,6 млн ₴, а потім зростає до 8 млн ₴. Окупність — 2,5 роки. NPV проєкту (при ставці дисконту 18%) = 1,2 млн ₴. Проєкт вигідний.

Якщо б модель цього не показала, рішення було б ухвалене на основі інтуїції, що могло призвести до помилки.

Пояснення

Модель дає кількісну оцінку наслідків рішень до їх ухвалення. Це дозволяє уникнути помилок, які коштують грошей. Без моделі CFO ризикує прийняти неправильне рішення, спираючись на суб'єктивні оцінки.

Готовий шаблон моделі в Excel: Структура аркушів та формули

Excel-модель будується на 4 аркушах, які забезпечують логіку та гнучкість.

Аркуш **1.** "Припущення"

На цьому аркуші зберігаються всі ключові змінні. Вони використовуються у всіх розрахунках. Коли потрібно змінити сценарій, достатньо змінити значення на цьому аркуші.

Структура:

- Драйвери P&L: зростання виручки (обсяг), зростання цін, зростання собівартості, зростання зарплат, % витрат на збут від виручки.
- Драйвери балансу: період інкасації (дні), оборотність запасів (дні), період оплати кредиторки (дні), норма амортизації.
- Драйвери фінансування: ставка кредиту, ставка податку на прибуток, дивіденди.

Аркуш **2.** "P&L"

Прогноз прибутків та збитків за місяцями/роками.

Структура:

- Виручка: =[Дані]!Виручка * (1 + [Припущення]!Зростання обсягу) * (1 + [Припущення]!Зростання цін)
- Собівартість: =[Дані]!Собівартість * (1 + [Припущення]!Зростання собівартості)
- Валовий прибуток: = Виручка - Собівартість
- Адмінвитрати: = [Дані]!Адмінвитрати * (1 + [Припущення]!Зростання зарплат)
- Витрати на збут: = Виручка * [Припущення]!% витрат на збут
- EBITDA: = Валовий прибуток - Адмінвитрати - Витрати на збут
- Амортизація: = ОЗ * [Припущення]!Норма амортизації
- Прибуток до податку: = EBITDA - Амортизація
- Податок на прибуток: = Прибуток до податку * [Припущення]!Ставка податку
- Чистий прибуток: = Прибуток до податку - Податок на прибуток

Аркуш **3.** "Баланс"

Прогноз балансу за роками.

Структура:

- Дебіторка: = Виручка / 12 * [Припущення]!Період інкасації / 30
- Запаси: = Собівартість / 12 * [Припущення]!Оборотність запасів / 30
- ОЗ: = ОЗ (попередній) - Амортизація + Капітальні інвестиції
- Грошові кошти: = Грошові кошти (попередній) + Зміна грошових коштів (з Cash Flow)
- Кредиторка: = Собівартість / 12 * [Припущення]!Період оплати / 30
- Кредити: = Кредити (попередній) + Зміна кредитів (з Cash Flow)
- Власний капітал: = Власний капітал (попередній) + Чистий прибуток - Дивіденди

Аркуш **4.** "Cash Flow"

Прогноз грошового потоку за місяцями/роками.

Структура:

- Операційний потік: = Чистий прибуток + Амортизація - Зміна дебіторки - Зміна запасів + Зміна кредиторки
- Інвестиційний потік: = -Капітальні інвестиції
- Фін. потік: = Зміна кредитів - Дивіденди
- Зміна грошових коштів: = Операційний потік + Інвестиційний потік + Фін. потік

Пояснення

Така структура дозволяє швидко змінювати будь-яке припущення і бачити вплив на всі показники. Вона є універсальною для більшості виробничих бізнесів.

Розбір помилок у моделях: 5 реальних прикладів

Навіть досвідчені CFO роблять помилки в моделях. Вони різні, але мають типові патерни. Розбір помилок допомагає їх уникнути.

Помилка **1.** Змішування постійних і змінних витрат

CFO включив оренду (постійна витрата) у змінну частину, прив'язавши її до виручки. При зростанні виручки оренда зростала непропорційно, що спотворювало маржу.

Як знайти: перевірити, які витрати залежать від обсягу, а які ні. Оренда, страховка, адмін. зарплата — постійні. Сировина, доставка, комісії продавців — змінні. Якщо постійна витрата прив'язана до виручки, це помилка.

Помилка **2.** Некоректний період інкасації дебіторки

CFO використав середній період інкасації за 12 місяців, не враховуючи сезонність. Взимку дебіторка зростала (клієнти платили повільніше через свята), влітку падала. Прогноз грошового потоку був неточним.

Як знайти: перевірити динаміку дебіторки за місяцями. Якщо є сезонні коливання, використовувати різні періоди інкасації для різних місяців.

Помилка **3.** Подвійний рахунок амортизації

CFO відняв амортизацію у P&L і ще раз у грошовому потоці. Чистий прибуток був занижений, але грошовий потік — правильний. Модель не сходилася.

Як знайти: чистий прибуток у P&L має збігатися з чистим прибутком у грошовому потоці (до коригувань). Якщо не збігається — амортизація врахована неправильно.

Помилка **4.** Забули про ПДВ

CFO прогнозував виручку та витрати без ПДВ, але грошовий потік будував з ПДВ. Модель показувала завищений грошовий потік, тому що податок не був врахований.

Як знайти: перевірити, чи всі суми узгоджені за базою. Якщо виручка без ПДВ, то й витрати та грошовий потік мають бути без ПДВ.

Помилка **5.** Жорстке припущення про зростання

CFO заклав зростання виручки 10% на рік на 5 років, не перевіряючи його. Модель показала гарний прогноз, але реальність виявилася гіршою, тому що ринок сповільнився.

Як знайти: перевірити припущення на реалістичність. Якщо зростання 10% на рік протягом 5 років без обґрунтування — це ризик. Додати сценарний аналіз з песимістичним варіантом.

Пояснення

Розбір помилок — це не покарання, а навчання. Кожна помилка, знайдена в моделі, — це інвестиція в якість майбутніх рішень.

Висновок

CFO — це інструмент для прийняття рішень. Вона ефективна, коли побудована правильно, перевірена на аномалії, має сценарний аналіз і використовується для конкретних рішень.

Перевірка на аномалії через чек-ліст з 20 пунктів дозволяє знайти помилки до того, як вони вплинуть на рішення. Сценарний аналіз дає розуміння меж, в яких може рухатися бізнес. Використання моделі для конкретних рішень робить її практичним інструментом, а не теоретичною вправою. Шаблон Excel дозволяє швидко впровадити модель у компанії. Розбір типових помилок допомагає уникнути їх у майбутньому.

Без моделі рішення приймаються на основі інтуїції, що призводить до втрат. З моделлю рішення стають обґрунтованими та вимірними.

Як впровадити модель у компанії

Модель побудована, перевірена, протестована. Тепер її потрібно впровадити в роботу. Це не технічне завдання — це організаційне. Модель має стати робочим інструментом, який використовує вся фін. команда, а не особистим файлом CFO на робочому столі.

Хто відповідає за модель

Відповідальним за модель є CFO. Він затверджує припущення, перевіряє узгодженість, приймає рішення на основі моделі. Безпосереднім виконавцем, який оновлює дані та підтримує модель у робочому стані, є фін. аналітик.

CFO не передає модель повністю аналітику. Він залишає за собою контроль припущень — ключових змінних, що визначають прогноз. Якщо аналітик змінює припущення без погодження, модель стає марною.

Як часто оновлювати модель

Модель оновлюється кожен місяць. Після закриття звітного періоду фін. аналітик вносить фактичні дані за минулий місяць і порівнює їх з прогнозом. Це дозволяє бачити, наскільки точно модель передбачала реальність, і коригувати припущення.

Якщо відхилення > 10%, CFO аналізує причину. Вона може бути в некоректному припущенні, у зміні ринкових умов або в помилці моделі. У будь-якому випадку припущення коригуються, і модель оновлюється.
Окрім щомісячного оновлення, модель переглядається при стратегічних змінах: запуск нового продукту, вихід на новий ринок, зміна кредитної політики, значні капітальні інвестиції.

Як інтегрувати модель із плануванням та бюджетуванням

Модель є основою для річного бюджету. Бюджет не створюється окремо від моделі — він є 1 із сценаріїв моделі (реалістичний сценарій). Коли бюджет затверджується, його показники фіксуються в моделі як цільові.
Протягом року щомісячний план-факт аналіз будується на основі моделі. Фактичні дані порівнюються з прогнозом, а не з бюджетом. Це дозволяє відрізнити зміни, які відбуваються через невиконання плану, від змін, які відбуваються через зміну ринкових умов.

Як навчити команду користуватися моделлю

CFO проводить навчання для команди з використання моделі. Воно триває 2-3 години.
На навчанні він показує:
- Які аркуші є в моделі та як вони пов'язані.
- Які припущення закладені та як їх змінювати.
- Як перевіряти модель на узгодженість.
- Як будувати звіти на основі моделі.
- Як робити сценарний аналіз.

Після навчання кожен член команди отримує доступ до моделі та може з нею працювати.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
CFO впроваджує модель у компанії.
Він призначає фін. аналітика відповідальним за оновлення моделі. Кожного 5-го числа місяця аналітик вносить фактичні дані за минулий місяць і оновлює прогноз.
Якщо відхилення між прогнозом і фактом > 10%, аналітик готує пояснення. Напр., у березні виручка виявилася на 12% нижчою за прогноз. Причина — затримка оплати від великого клієнта, яка перенесла надходження на наступний місяць. CFO коригує припущення на квітень.
На щомісячній нараді CFO показує команді оновлений прогноз, пояснює відхилення та коригує плани.

Пояснення

Модель — це живий інструмент. Вона не будується 1 раз на рік. Вона оновлюється щомісяця, адаптується до змін і використовується для прийняття рішень. Без регулярного оновлення модель стає застарілою через 2-3 місяці. З регулярним оновленням вона завжди дає актуальну картину бізнесу.

Приклад повного звіту для власників на основі моделі

Модель — це інструмент для аналітиків. Власникам потрібен зрозумілий звіт, а не Excel-файл. Звіт перетворює цифри моделі на зрозумілі висновки, які дозволяють власникам приймати рішення.
Структура звіту побудована на 3 ключових питаннях: чи заробляємо ми гроші, куди вони йдуть, що буде далі. Власник має зрозуміти суть за 5 хвилин читання.
Приклад звіту для власників ТОВ «Свіжий Хліб»

Звіт для власників за підсумками 2026 року

Ключові висновки

1. Виручка зросла на 15,5% — до 115,5 млн ₴ завдяки збільшенню обсягів продажів на 10% та підвищенню цін на 5%.
2. Чистий прибуток зріс на 18% — до 15,6 млн ₴ завдяки зниженню собівартості одиниці продукції на 0,6% за рахунок економії на масштабі.
3. Грошовий потік позитивний — 6,6 млн ₴ — дозволяє фінансувати капітальні інвестиції без залучення кредитів.
4. Ключовий ризик — зростання дебіторської заборгованості до 14,4 млн ₴ (зростання на 28%). Рекомендуємо посилити кредитну політику.

Ключові фінансові показники

Показник	2025 (факт)	2026 (факт)	Зміна
Виручка	100 000 000	115 500 000	+15,5%
EBITDA	17 200 000	19 813 000	+15,2%
Чистий прибуток	13 200 000	15 574 260	+18,0%
Грошовий потік	5 500 000	6 607 871	+20,1%
Дебіторка	11 250 000	14 437 500	+28,3%

Борг	5 000 000	5 000 000	0%

Аналіз відхилень (план vs факт)

Показник	План	Факт	Відхилення	Причина
Виручка	110 000 000	115 500 000	+5,0%	Більші обсяги продажів у сегменті B2B
EBITDA	18 500 000	19 813 000	+7,1%	Зниження собівартості на 0,6%
Дебіторка	12 000 000	14 437 500	+20,3%	Новий клієнт із відстрочкою 60 днів

Прогноз на 2027 рік

Показник	Прогноз	Ризики
Виручка	133,4 млн ₴	Падіння ринку — мінус 10%
EBITDA	24,7 млн ₴	Зростання цін на сировину — мінус 5%
Чистий прибуток	18,2 млн ₴	Підвищення податку — мінус 5%
Грошовий потік	8,1 млн ₴	Зростання дебіторки — мінус 3 млн ₴

Рекомендації

1. Посилити кредитну політику: зменшити відстрочку для нових клієнтів з 60 до 45 днів.
2. Провести переговори з постачальниками про зниження цін на сировину — потенційна економія 2-3%.
3. Затвердити бюджет капітальних інвестицій на 2027 рік у розмірі 5 млн ₴ на нову лінію пакування.
4. Розглянути можливість дострокового погашення кредиту 3 млн ₴, що зменшить фін. витрати на 540 тис. ₴ на рік.

Відповіді на три ключові питання

1. Чи заробляємо ми гроші? Так. Грошовий потік позитивний — 6,6 млн ₴. Бізнес генерує гроші для інвестицій та виплати дивідендів.

2. Куди йдуть гроші? 40% витрат — сировина (зростання на 5% через зміну постачальника), 35% — зарплата (зростання на 8% через індексацію), 25% — маркетинг (зниження на 10% через перенесення кампанії).

3. Що буде далі? При реалістичному сценарії — зростання виручки до 133 млн ₴, чистий прибуток 18 млн ₴. При песимістичному (падіння ринку на 10%) — виручка 95 млн ₴, чистий прибуток 5 млн ₴, потрібен кредит на 5 млн ₴.

Пояснення

Звіт дає власникам відповіді на головні запитання за 5 хвилин читання. Він містить ключові висновки, таблиці з показниками, аналіз відхилень, прогноз та рекомендації. Власник не має шукати інформацію — вона подана структуровано і зрозуміло.

Мікро-калькулятори: Як робити точкові розрахунки за 15 хвилин

Попередній розділ вчив будувати монстра — класичну фін. модель. Тепер ми пояснюємо, чому вона не працює в реальному житті.

Класична модель вимагає:

- Збору історичних даних за 2-3 роки.
- Ручного очищення від разових операцій.
- Зв'язування десятків блоків.
- Тижнів роботи команди.

Але поки ви це робите, ринок змінюється. Ціни на газ зростають. Клієнти змінюють умови. Власник хоче відповідь сьогодні, а не через місяць.

Що працює замість цього?

Мікро-калькулятори. Локальні точкові розрахунки під конкретне завдання. Вони робляться за 15-30 хвилин. Не потребують історичних даних. Дають відповідь на 1 конкретне запитання. І цю відповідь можна використати негайно.

Цей розділ — як будувати мікро-калькулятори. Три приклади, три задачі, три рішення. Жодних таблиць. Тільки логіка.

Мікро-калькулятор № 1: Чи вигідна ця угода

Власник або керівник продажів питає: Давайте візьмемо контракт на 100 т для нової мережі. Вони просять знижку 10% і відстрочку 45 днів. Нам брати чи ні?

Замість того щоб тягнути всю модель заводу, CFO бере чистий аркуш і рахує три речі.

1 — маржа угоди. Він бере стандартну ціну, віднімає знижку, віднімає змінні витрати на цей продукт, множить на обсяг. Це дає суму, яку компанія заробить на цій угоді до врахування інших факторів.
2 — вартість відстрочки. Він бере суму угоди, множить на кількість днів відстрочки, ділить на 365, множить на вартість грошей для компанії (напр., 18% річних — це вартість кредиту, який компанія могла б взяти, якби їй не вистачало грошей). Це дає суму, яку компанія втрачає через те, що гроші заморожені в дебіторці.
3 — чистий ефект. Він віднімає вартість відстрочки від маржі угоди. Якщо результат позитивний — угода вигідна. Якщо негативний — не вигідна.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
CFO рахує на аркуші:
Обсяг — 100 т. Стандартна ціна — 10 000 ₴ за тонну. Знижка — 10%. Ціна зі знижкою — 9 000 ₴ за тонну. Змінні витрати — 6 500 ₴ за тонну. Маржа на тонну — 2 500 ₴. Маржа угоди — 250 000 ₴.
Сума угоди — 900 000 ₴. Відстрочка — 45 днів. Вартість грошей — 18% річних. Вартість відстрочки — 900 000 × 45 / 365 × 18% = 19 945 ₴.
Чистий ефект — 250 000 - 19 945 = 230 055 ₴. Угода вигідна.
Пояснення
Цей розрахунок займає 10 хвилин. Не потрібно знати нічого про завод, крім собівартості цього конкретного продукту та вартості грошей.
Мікро-калькулятор № 2: Як зміна ціни на газ вплине на собівартість
Власник питає: Газ зріс на 20%. На скільки нам підвищувати ціну?
Замість того щоб перераховувати всю модель, CFO рахує на аркуші дві речі.
1 — питому вагу газу в собівартості. На випікання 1 буханки йде 1,2 ₴ газу, а собівартість буханки — 10 ₴. Отже, газ становить 12% собівартості.
2 — вплив зміни ціни газу на собівартість. Газ зріс на 20%. 20% від 12% — це 2,4%. Отже, собівартість зросте на 2,4%. Якщо зараз буханка коштує 13 ₴ (з маржею 30%), то після зростання собівартості вона має коштувати 13,31 ₴, щоб зберегти маржу.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
CFO рахує:
Собівартість буханки — 10 ₴. Газ у собівартості — 1,2 ₴ (12%). Газ зріс на 20%. Зростання собівартості — 1,2 × 20% = 0,24 ₴ (2,4%). Нова собівартість — 10,24 ₴. Нова ціна (при маржі 30%) — 10,24 × 1,3 = 13,31 ₴.
Пояснення
Цей розрахунок займає 10 хвилин. Не потрібно знати нічого, крім питомої ваги газу в собівартості конкретного продукту.
Мікро-калькулятор № 3: Чи брати кредит під цю угоду
Власник питає: Ми взяли контракт на 1 млн ₴, але грошей на виконання немає. Банк пропонує кредит на 800 000 ₴ під 18% на 3 місяці. Брати чи ні?
Замість того щоб вважати весь грошовий потік, CFO порівнює дві речі: вартість кредиту та маржу угоди.
Вартість кредиту — це сума, яку компанія заплатить банку за користування грошима. Маржа угоди — це сума, яку компанія заробить на контракті. Якщо маржа більша за вартість кредиту — кредит вигідний. Якщо ні — не вигідний.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
CFO рахує:
Маржа угоди — 200 000 ₴. Кредит — 800 000 ₴. Ставка — 18% річних. Термін — 3 місяці. Вартість кредиту — 800 000 × 18% × 3/12 = 36 000 ₴. Чистий ефект — 200 000 - 36 000 = 164 000 ₴. Кредит вигідний.
Пояснення
Цей розрахунок займає 10 хвилин. Не потрібно знати нічого, крім маржі угоди та умов кредиту.
Коли потрібна класична модель, а коли мікро-калькулятор
Мікро-калькулятори не замінюють класичну модель повністю. Вони замінюють її для оперативних рішень.
Класична модель потрібна для стратегічних рішень: річне планування, оцінка інвестицій на 3-5 років, зміна бізнес-моделі. Тут потрібна повна картина, і час на її побудову є.
Мікро-калькулятори потрібні для оперативних рішень: оцінка конкретної угоди, аналіз впливу зміни 1 фактора, рішення про кредит під угоду, швидка відповідь власнику. Тут потрібна відповідь сьогодні, і часу на повну модель немає.
Приклад
Класична модель: Як зміниться бізнес, якщо ми вийдемо на новий ринок через 2 роки? — тут потрібна повна модель.

Мікро-калькулятор: Чи вигідна ця угода на 100 т? — тут достатньо мікро-калькулятора.

Типові помилки при роботі з мікро-калькуляторами

1. Спроба замінити мікро-калькулятором класичну модель. Він не для цього. Він для оперативних рішень, а не для стратегічних.
2. Занадто багато деталей. Мікро-калькулятор — це 5-10 цифр. Якщо їх більше — це вже не мікро-калькулятор.
3. Використання застарілих даних. Мікро-калькулятор працює на актуальних оперативних даних. Якщо ви берете собівартість зі звітності за минулий квартал, вона може бути неактуальною.
4. Забуваємо про вартість грошей. Багато CFO вважають тільки маржу, забуваючи про вартість відстрочки або кредиту. Це призводить до помилкових рішень.

Висновок

Класична фін. модель — це інструмент для стратегічних рішень. Вона потрібна, коли ви плануєте зміну бізнес-моделі, вихід на новий ринок, велику інвестицію. Тут час на побудову є, і повна картина потрібна.

Мікро-калькулятори — це інструмент для оперативних рішень. Вони потрібні, коли ви оцінюєте конкретну угоду, аналізуєте зміну 1 фактора, приймаєте рішення про кредит. Тут час обмежений, і потрібна швидка відповідь.

CFO має володіти обома інструментами. Не будувати класичну модель для кожної дрібної угоди. Але й не намагатися замінити мікро-калькуляторами стратегічне планування.

Правильний вибір інструменту — це не технічне, а управлінське рішення. Витрачати час і ресурси варто тільки там, де це дає результат.

Аналіз беззбитковості та ціноутворення

Коли бізнес починає втрачати гроші, 1е запитання власника: Чому ми в мінусі? 2е: Скільки треба продати, щоб вийти в 0? 3є: Що робити далі?

Аналіз беззбитковості дає відповіді на всі три запитання. Він показує мінімальний обсяг продажів, який потрібен для виживання. Він показує, як зміни цін або витрат впливають на прибуток. І він показує, наскільки ризикований бізнес.

Але в реальному житті цей аналіз майже ніхто не робить так, як написано в підручниках. Там вам скажуть: Поділіть постійні витрати на маржинальний дохід. І ви отримаєте точну цифру. Але в реальності ця цифра змінюється щомісяця, тому що змінюються ціни, витрати, асортимент.

Тому цей розділ — не про те, як використовувати формулу. Він про те, як думати про беззбитковість, щоб приймати правильні рішення.

Що таке беззбитковість і чому це важливо

Беззбитковість — це стан бізнесу, при якому виручка повністю покриває всі витрати, але прибуток = 0. Це не мета, а межа. Межа між прибутком і збитком.

Беззбитковість важлива, тому що вона дає відповідь на головне питання: Скільки ми маємо продати, щоб не закритися? Вона показує мінімальний обсяг, при якому бізнес може існувати. Якщо ви не знаєте цю цифру, ви не знаєте, чи є у вас запас міцності, і коли потрібно бити на сполох.

<u>Пояснення</u>

Беззбитковість — це інструмент для оцінки ризику. Вона показує, наскільки ви вразливі до падіння продажів або зростання витрат. Якщо ваша точка беззбитковості становить 90% поточних продажів, у вас немає запасу міцності — будь-яке падіння продажів робить вас збитковим. Якщо точка беззбитковості становить 50% поточних продажів, ви можете пережити серйозну кризу.

<u>Аудиторський погляд</u>

GIAS вимагають оцінки ризику недосягнення стратегічних цілей. Аналіз беззбитковості є частиною цієї оцінки, тому що він показує вразливість бізнесу. Якщо компанія не знає свою точку беззбитковості, аудитор фіксує це як ризик: керівництво не розуміє, при якому обсязі продажів бізнес стає збитковим.

Структура витрат: Постійні та Змінні

Беззбитковість починається з розуміння структури витрат. Без цього будь-який розрахунок не має сенсу.

Постійні витрати не залежать від обсягів виробництва. Оренда приміщення — ви платите одну суму, незалежно від того, випекли ви 10 т хліба чи 100 т. Зарплата адміністрації — ви платите однаково, незалежно від обсягу. Страховка, охорона, амортизація обладнання — все це постійні витрати.

Постійні витрати постійні тільки в межах поточного масштабу. Якщо ви відкриваєте 2й цех — оренда зростає. Якщо наймаєте 2о адміністратора — зарплата зростає. Тому постійні витрати змінюються стрибкоподібно при зміні масштабу.

Змінні витрати залежать від обсягів. Борошно — чим більше хліба ви печете, тим більше борошна купуєте. Електроенергія для печей — чим більше виробляєте, тим більше платите. Доставка, комісії продавців, пакувальні матеріали — все це змінні витрати.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Постійні витрати за місяць:

- Оренда приміщення: 150 000 ₴.
- Адміністративна зарплата: 300 000 ₴.
- Страховка та охорона: 50 000 ₴.
- Амортизація обладнання: 100 000 ₴.
- Разом постійні витрати: 600 000 ₴.

Змінні витрати на одиницю (1 буханка):

- Борошно та інгредієнти: 4,50 ₴.
- Електроенергія та вода: 1,00 ₴.
- Пакування: 0,50 ₴.
- Доставка та комісії: 0,50 ₴.
- Разом змінні витрати: 6,50 ₴.

Пояснення

Розділення витрат на постійні та змінні — це основа аналізу беззбитковості. Якщо ви не розділяєте їх правильно, ваш розрахунок беззбитковості не має сенсу.

Розрахунок точки беззбитковості

Точка беззбитковості розраховується за формулою: *постійні витрати ÷ маржинальність*. Але важливо розуміти, що означають ці цифри.

Маржинальність — це %, який залишається після покриття змінних витрат. Вона показує, скільки грошей з кожної ₴ виручки йде на покриття постійних витрат і формування прибутку.

Формула: Точка беззбитковості = Постійні витрати ÷ Маржинальність (у %). Результат — виручка, при якій бізнес виходить в 0.

Формула в натуральному вираженні: *Точка беззбитковості = Постійні витрати ÷ Маржинальний дохід на одиницю*. Результат — кількість одиниць, яку треба продати.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Ціна 1 буханки: 10 ₴.
Змінні витрати на буханку: 6,50 ₴.
Маржинальний дохід на буханку: 3,50 ₴.
Маржинальність: 3,50 / 10 = 35%.
Постійні витрати за місяць: 600 000 ₴.
Точка беззбитковості у грошах = 600 000 / 0,35 = 1 714 286 ₴.
Точка беззбитковості в буханках = 600 000 / 3,50 = 171 429 буханок.
Точка беззбитковості в тоннах = 171,4 т (при 1000 буханок у тоні).

Пояснення

Цей розрахунок показує, що компанія має продавати щонайменше 171 429 буханок хліба на місяць, щоб не бути збитковою. Кожна буханка, продана понад цю кількість, приносить 3,50 ₴ маржинального доходу, який іде в прибуток.

Як перевірити розрахунок

При обсязі 171 429 буханок:

Виручка: 171 429 × 10 = 1 714 286 ₴.
Змінні витрати: 171 429 × 6,50 = 1 114 286 ₴.
Маржинальний дохід: 1 714 286 - 1 114 286 = 600 000 ₴.
Постійні витрати: 600 000 ₴.
Прибуток: 600 000 - 600 000 = 0 ₴.

Якщо ми шукаємо повну беззбитковість, то чому у формулі ділимо лише постійні витрати, а змінні ніби ігноруємо?

Насправді змінні витрати вже враховані всередині самої формули — вони заховані в знаменнику (в маржинальному доході або маржинальності).

Ось як це працює на рівні базової бізнес-логіки:

1. Кожна буханка сама себе окупає по змінних витратах: Коли ми продаємо 1 буханку за 10 ₴, ми одразу витрачаємо 6,50 ₴ на її виготовлення (борошно, пакування, доставку). Ці 6,50 ₴ повністю закриті цим же продажем.

2. Що залишається? У нас на руках залишається чистий залишок — 3,50 ₴ (маржинальний дохід). Ці гроші вільні від змінних витрат.
3. На що йде цей залишок? Він іде на погашення загального боргу компанії — її постійних витрат (600 000 ₴ за оренду, охорону, адмінстрацію).

Тому формула ділить *Постійні витрати ÷ Маржинальний дохід* саме для того, щоб дізнатися: Скільки разів по 3,50 ₴ нам потрібно зібрати з кожної проданої буханки, щоб повністю закрити загальну діру в 600 000 ₴?

У блоці Як перевірити розрахунок» це видно ідеально: коли ми продали 171 429 буханок, ми згенерували 1 114 286 ₴ змінних витрат, але виручка (1 714 286 ₴) покрила їх повністю, і залишилося рівно 600 000 ₴ маржі, яка копійка в копійку закрила постійні витрати.

Запас міцності: Наскільки ви безпечні

Точка беззбитковості показує межу. Але важливо знати, наскільки ви далеко від цієї межі. Це називається запасом міцності.

Запас міцності — це різниця між поточними продажами і точкою беззбитковості. Він показує, на скільки можуть впасти продажі, перш ніж бізнес стане збитковим.

Формула: Запас міцності (%) = (Поточні продажі - Точка беззбитковості) ÷ Поточні продажі × 100%.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Поточні продажі: 200 т (200 000 буханок) на місяць.
Точка беззбитковості: 171,4 т (171 429 буханок).
Запас міцності в тоннах: 200 - 171,4 = 28,6 т.
Запас міцності в буханках: 200 000 - 171 429 = 28 571 буханка.
Запас міцності (%): (200 - 171,4) ÷ 200 × 100% = 14,3%.

Пояснення

Запас міцності 14,3% означає, що продажі можуть впасти на 14,3% (з 200 до 171,4 т), перш ніж компанія стане збитковою. Це показник ризику: чим вищий запас міцності, тим безпечніший бізнес.

Скільки має бути запас міцності

У стабільному бізнесі запас міцності має бути не < 20-30%. Це дозволяє пережити сезонні коливання, падіння ринку або втрату клієнта.

Якщо запас міцності < 10%, бізнес перебуває в зоні ризику. Будь-яке падіння продажів робить його збитковим. CFO має негайно шукати варіанти: скорочувати постійні витрати, підвищувати ціни, збільшувати обсяги.

Операційний важіль: Чому прибуток росте швидше за виручку

Операційний важіль — це найважливіший висновок з аналізу беззбитковості. Він показує, як зміна виручки впливає на прибуток.

Що таке операційний важіль

Операційний важіль виникає через постійні витрати. Уявіть: ви заплатили оренду, зарплату адміністрації, страховку. Це вже зроблено, незалежно від того, скільки ви продасте. Кожна додаткова одиниця продажів несе з собою тільки змінні витрати. Все інше — чистий прибуток.

Тому при зростанні продажів прибуток зростає швидше за виручку. І навпаки — при падінні продажів прибуток падає швидше за виручку.

Формула: Операційний важіль = Маржинальний дохід ÷ Прибуток.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

При обсязі 200 000 буханок (200 т):
Виручка: 2 000 000 ₴.
Змінні витрати: 1 300 000 ₴.
Маржинальний дохід: 700 000 ₴.
Постійні витрати: 600 000 ₴.
Прибуток: 100 000 ₴.
Операційний важіль: 700 000 ÷ 100 000 = 7.

Пояснення

Операційний важіль 7 означає, що зростання виручки на 1% збільшить прибуток на 7%. При зростанні виручки на 10% прибуток зросте на 70% — до 170 000 ₴.

Але при падінні виручки на 1% прибуток впаде на 7%. При падінні виручки на 10% прибуток впаде на 70% — до 30 000 ₴.

Як використовувати операційний важіль

Операційний важіль — це ризик. Високий важіль означає, що ви багато заробляєте на зростанні, але багато втрачаєте на падінні. Низький важіль — стабільніше, але повільніше зростання.

CFO має знати свій операційний важіль і пояснювати його власникам. Коли вони питають: Чому при зростанні продажів на 10% прибуток виріс на 70%? — ви відповідаєте: Це ефект операційного важеля. У нас висока частка постійних витрат, тому кожен додатковий продаж дає великий приріст прибутку.

Сценарний аналіз: Як швидко оцінити вплив змін на бізнес

Логіка (для чого це взагалі)

У реальному житті ціни й витрати змінюються щодня. CFO не може щоразу перераховувати всю модель. Він має вміти оцінювати вплив змін швидко — на рівні що буде, якщо.

Сценарний аналіз — це три ключові питання, які CFO ставить собі щоразу, коли щось змінюється.

Питання **1.** Що, якщо продажі впадуть?

У вас є поточна точка беззбитковості. Ви знаєте, що ваша безпечна зона — це різниця між поточними продажами і точкою беззбитковості. Питання: на скільки можуть впасти продажі, перш ніж ви станете збитковим?

Суть: Якщо продажі падають, виручка зменшується. Змінні витрати теж зменшуються (бо менше виробляєте). Маржинальний дохід падає. Прибуток падає швидше за виручку, тому що постійні витрати нікуди не діваються.

Практичний висновок: Знаючи запас міцності, ви знаєте, скільки у вас часу на реакцію. Якщо запас міцності 14% — при падінні продажів на 15% ви вже в збитку. Якщо запас 30% — у вас є час на пошук рішень.

Питання **2.** Що, якщо витрати зростуть?

Уявіть, що подорожчало борошно чи електроенергія. Що це означає для бізнесу?

Суть: Раніше з кожної проданої буханки у вас залишалося 3,50 ₴ чистого залишку (маржі), який ви відкладали у скарбничку на оплату оренди та адмінзарплат (600 000 ₴). Тепер через подорожчання сировини з кожної буханки залишається, напр., лише 2,85 ₴. Постійні витрати при цьому не зменшилися — оренда заводи все так само вимагає свої 600 000 ₴.

Оскільки кожна буханка тепер приносить у скарбничку менше грошей, вам фізично потрібно продати більше штук хліба, щоб просто назбирати ту саму суму на оренду. Це і є зростання точки беззбитковості.

Практичний висновок: Якщо через зростання витрат вам тепер потрібно продавати 210 000 буханок, щоб вийти в 0, а ваш завод фізично може випекти або ринок може купити лише 200 000 — ви гарантовано йдете в мінус.

Вихід: або негайно піднімати ціну на хліб, щоб повернути колишні 3,50 ₴ залишку, або жорстко різати постійні витрати (напр., домовлятися про знижку на оренду).

Питання **3.** Що, якщо дати знижку?

Знижка — це зниження ціни. Це знижує маржинальність. Точка беззбитковості зростає. Щоб знижка не призвела до збитків, продажі мають зрости. Питання: на скільки саме?

Суть: Якщо ви даєте знижку 10%, маржинальність падає. Точка беззбитковості зростає. Продажі мають зрости, щоб вийти на нову точку беззбитковості. Якщо зростання продажів менше — знижка призводить до збитків.

Практичний висновок: Завжди рахуйте, на скільки мають зрости продажі, щоб знижка окупилася. Якщо це зростання нереальне — не давайте знижку.

Як це виглядає в роботі CFO

Уявіть: до вас приходить керівник продажів і просить знижку 10% для великого клієнта. Він переконує: Зате продажі зростуть!

Ви не сперечаєтесь, а просто берете маркер і на дошці розкладаєте йому математику за дві хвилини:

1. Рахуємо втрату маржі на 1 буханці:
   Зараз ми продаємо хліб по 10 ₴. Наші змінні витрати (борошно, пакування) — 6,50 ₴. З кожної буханки ми заробляємо 3,50 ₴ маржинального доходу.
   Ти просиш знижку 10% — це мінус 1 ₴ з ціни. Хліб коштуватиме 9 ₴. Але змінні витрати не зменшаться, вони так і залишаться 6,50 ₴. Це означає, що після знижки з 1 буханки ми отримуватимемо вже не 3,50 ₴, а лише 2,50 ₴.
2. Рахуємо, скільки грошей ми втратимо на нашому поточному обсязі (200 т):
   Зараз при обсязі 200 т (це 200 000 буханок) ми маємо 200 000 × 3,50 = 700 000 ₴ маржинального доходу. З них ми платимо 600 000 ₴ за оренду та адмінзарплати, і 100 000 ₴ залишається чистого прибутку.
   Якщо ми дамо знижку, то на цих самих 200 000 буханках ми заробимо лише 200 000 × 2,50 = 500 000$ ₴. Нам навіть на оренду та постійні витрати не вистачить, ми одразу влітаємо в мінус 100 000 ₴.

3. Задаємо головне питання:
   Щоб просто зберегти наш поточний прибуток і покрити витрати, нам потрібно вийти на ті самі 700 000 ₴ маржинального доходу. Але тепер кожна буханка приносить лише 2,50 ₴.
   Ділимо: 700 000 / 2,50 = 280 000 буханок. А це 280 т.

Фінал діалогу:

Ви повертаєтесь до керівника продажів і кажете:

Зараз ми продаємо 200 т. Щоб твоя знижка в 10% просто не вивела нас у збиток, нам потрібно продавати 280 т. Тобто обсяг продажів має зрости на 40% (на 80 т). Ти гарантуєш, що цей новий клієнт забезпечить таке зростання? Якщо так — підписуємо. Якщо ні — ця знижка нас просто потопить.

Суть: Ви не рахували % маржинальності, які важко сприйняти на слух (35% чи 27,8%). Ви порахували все в абсолютних ₴ з 1 буханки, і менеджер одразу побачив реальну ціну своєї знижки.

Продовження розмови з керівником продажів, коли події розгортаються за найгіршим сценарієм.

Питання **4.** Що, якщо великий клієнт піде через ціну?

Уявіть зворотну ситуацію. Ви відмовили керівнику продажів і не дали знижку 10%. За тиждень він прибігає з панікою: Наш найбільший клієнт, який купував у нас 60 т. хліба на місяць (а це майже третина всього нашого обсягу в 200 т), пішов до конкурентів, бо там дешевше. Що робити CFO в такій реальній кризі?

Суть розрахунку:

1. Оцінюємо діру в грошах. Ми втратили 60 т — це 60 000 буханок. Кожна буханка приносила нам 3,50 ₴ маржі. Тобто з нашого бюджету миттєво зникло 210 000 ₴ чистого доходу (60 000 × 3,50).
2. Дивимося на наслідки. Раніше нашої маржі (700 000 ₴) вистачало, щоб покрити 600 000 ₴ постійних витрат (оренду, адмінзарплати) і мати 100 000 ₴ прибутку. Тепер у нас залишилося лише 490 000 ₴ маржі (700 000 мінус втрачені 210 000). А оренда та зарплати офісу все так само вимагають 600 000 ₴. Бізнес миттєво став збитковим: ми в мінусі на 110 000 ₴ щомісяця.

Що робити CFO (три реальні кроки):

Крок **1.** Запустити антикризове скорочення постійних витрат. Оскільки обсяг виробництва впав на 30% (зі 200 до 140 т), нам більше не потрібен такий великий склад або три зміни робочих. CFO іде до власника і каже: Нам потрібно терміново урізати постійні витрати на 110 000 ₴, щоб просто вийти в 0. Зменшуємо оренду, оптимізуємо графіки, консервуємо 1 піч.

Крок **2.** Перерахувати нову тимчасову ціну для дрібних клієнтів. Якщо витрати скоротити не вдається, доведеться шукати гроші на ринку. У нас залишилося 140 т. продажів (140 000 буханок). Щоб покрити 600 000 ₴ оренди, кожна буханка тепер має приносити не 3,50 ₴ маржі, а мінімум 4,30 ₴ (600 000 ÷ 140 000). Оскільки змінні витрати ті самі (6,50), нова мінімальна ціна для решти покупців має стати 10,80 ₴ замість 10.

Крок **3.** Порівняти ризики. Тепер CFO може тверезо порівняти два зла. Що краще: дати клієнту знижку 10% і змусити відділ продажів шукати додаткові 80 т обсягу, чи відпустити його, але розпустити 1 зміну на заводі та підняти ціну для решти покупців на 80 копійок?

Висновок: Втрата великого клієнта — це не просто втрата виручки. Це ситуація, коли постійні витрати заводу раптово лягають на плечі тих клієнтів, які залишилися. І завдання CFO — перерозподілити це навантаження ще до того, як закінчаться гроші на рахунках.

Зв'язок між ціною і беззбитковістю

Ціна — це не те, що ринок готовий платити. Ціна — це інструмент управління прибутком. Вона має дві межі: нижню (не нижче собівартості) і верхню (не вище, ніж готовий платити ринок). Між ними — вибір.

Як обирати ціну:

1. Розрахуйте прибуток при різних цінах. Вища ціна дає більшу маржинальність, але менший обсяг. Нижча ціна — більший обсяг, але менша маржинальність.
2. Оцініть, який обсяг реальний при кожній ціні. Не будуйте повітряних замків.
3. Вибирайте ціну, яка дає найбільший прибуток. Не виручку, а прибуток.

Ключова ідея: Вища ціна часто вигідніша, навіть якщо обсяг падає. Компанії вигідніше продавати менше, але дорожче, ніж більше, але дешевше. Тому що постійні витрати однакові, а маржинальність вища.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб компанія оцінювала ризики своєї діяльності. Сценарний аналіз — це інструмент такої оцінки. Аудитор перевіряє, чи розуміє компанія свій ризик при падінні продажів, зростанні витрат або зниженні цін. Якщо ні — фіксує ризик: керівництво приймає рішення, не розуміючи наслідків.

Типові помилки

1. Давати знижку, не рахуючи, на скільки мають зрости продажі. Це найчастіша помилка. Знижка без розрахунку — це завжди ризик.

2. Сприймати сценарії як точні прогнози. Сценарії — це не прогноз. Це оцінка ризику. Вони показують, що буде, якщо станеться А, Б або В.
3. Ігнорувати операційний важіль. Він показує, що при падінні продажів прибуток падає швидше. Якщо ви це не враховуєте, ви недооцінюєте ризик.

Висновок

Сценарний аналіз — це три питання:
1. Що, якщо продажі впадуть? На скільки ми можемо впасти, перш ніж станемо збитковими?
2. Що, якщо витрати зростуть? На скільки зросте точка беззбитковості?
3. Що, якщо дати знижку? На скільки мають зрости продажі, щоб вона окупилася?

CFO має вміти відповідати на ці питання за 5 хвилин. Без зайвих цифр. Тільки ключові розрахунки. Тільки те, що потрібно для рішення.

Моделі прогнозування грошових потоків

Грошовий потік — це кров бізнесу. Ви можете мати прибуток за звітністю, але якщо на рахунку немає грошей — ви банкрут. Це не перебільшення. Більшість компаній закриваються не через збитки, а через касовий розрив — момент, коли гроші на рахунку закінчуються, а платити треба вже сьогодні.

Прогнозування грошових потоків — це не подивитися, скільки грошей буде через місяць. Це відповідь на три запитання: коли гроші надійдуть, коли вони підуть, і чи вистачить їх між цими 2 подіями. Точність прогнозу визначає, чи будете ви вчасно платити постачальникам, чи втратите знижки через затримки, чи зможете скористатися вигідною пропозицією від постачальника.

У цьому розділі — три моделі прогнозування.

Два типи прогнозів: Від чого залежить вибір

Перш ніж будувати прогноз, CFO має відповісти на 1 запитання: Для чого мені цей прогноз?

Відповідь визначає, яку модель використовувати.

Прогноз на 13 тижнів потрібен для управління поточною ліквідністю. Він показує, чи вистачить грошей на платежі найближчим часом, і дозволяє вчасно помітити касовий розрив. Точність — висока, горизонт — короткий.

Прогноз на місяць/квартал потрібен для планування. Він показує, скільки грошей буде накопичено або витрачено за період, і дозволяє оцінити потребу в кредитуванні. Точність — середня, горизонт — середній.

Прогноз на рік потрібен для стратегічного планування. Він показує, чи зможе компанія профінансувати свої плани, чи потрібні додаткові інвестиції. Точність — низька, горизонт — довгий.

Пояснення

Прогноз на 13 тижнів будується на основі фактичних даних про платежі та надходження. Прогноз на рік — на основі планів продажів, бюджетів та інвестиційних програм. Різні цілі — різні моделі, різні дані, різні допущення.

Прогноз на 13 тижнів: Головний інструмент управління ліквідністю

Прогноз на 13 тижнів — це найважливіший інструмент CFO для управління поточною ліквідністю. Він показує, скільки грошей надійде і піде в найближчі три місяці, з розбивкою по тижнях або навіть днях.

Як він будується

Прогноз будується знизу вгору: спочатку збираються всі відомі платежі та надходження за кожен тиждень, потім додаються оціночні (ті, які ще не підтверджені, але ймовірні), потім додається запас на непередбачені витрати.

Надходження:
- Оплати від покупців за графіком (відомі дати та суми).
- Аванси від нових клієнтів (оціночні, на основі плану продажів).
- Повернення дебіторської заборгованості (за договорами або статистикою).
- Інші надходження (відсотки, дивіденди, продаж активів).

Платежі:
- Зарплата та податки (фіксовані дати та суми).
- Постачальники (за графіками оплат).
- Оренда, комунальні, страховка (фіксовані дати).
- Кредити (графіки погашення).
- Інвестиційні платежі (відомі графіки).

Результат — платіжний календар:

Тиждень	Надходження	Платежі	Сальдо	Залишок на рахунку
1	500 000	450 000	+50 000	1 050 000
2	300 000	600 000	-300 000	750 000
3	700 000	400 000	+300 000	1 050 000
...	...	...	...	...

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» будує прогноз на 13 тижнів. CFO збирає дані від бухгалтерії (зарплата, податки), від казначея (платежі постачальникам), від відділу продажів (очікувані оплати від покупців). Він бачить, що на 6-му тижні виникає касовий розрив — 200 000 ₴ не вистачає на зарплату.

Він не чекає, поки гроші закінчаться. Він заздалегідь домовляється з банком про овердрафт, або просить відділ продажів прискорити оплату від великого клієнта, або переносить непріоритетний платіж постачальнику.

Пояснення

Прогноз на 13 тижнів — це не пасивне спостереження. Це інструмент для активного управління. Ви бачите проблему до того, як вона сталася, і вживаєте заходів.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб компанія мала систему управління ліквідністю, яка включає прогнозування грошових потоків на 13 тижнів. Вимога існує, тому що без цього компанія не бачить ризик касового розриву, а касовий розрив — це пряма загроза банкрутству.

Аудитор перевіряє наявність прогнозу, його регулярне оновлення (раз на тиждень або частіше), та використання для прийняття рішень.

Прогноз на місяць або квартал: для планування та кредитів

Прогноз на місяць або квартал відповідає на три запитання:

1. Чи генерує бізнес гроші в довгостроковій перспективі?
2. Чи вистачить грошей на стратегічні плани (обладнання, нові лінії, ринки)?
3. Скільки і коли знадобиться кредит?

На відміну від 13-тижневого прогнозу, який будується на фактичних датах оплат, квартальний прогноз будується на прогнозних звітах (pro forma). Ви берете прогнозний P&L, прогнозний баланс і виводите з них прогнозний грошовий потік.

Як це працює: приклад ТОВ «Свіжий Хліб»

Крок **1.** Прогнозний P&L.

CFO закладає зростання виручки на 10% і зростання витрат на 5-8%. Отримує прогнозний чистий прибуток за квартал — 214 000 ₴.

Крок **2.** Прогнозний баланс.

Він визначає зміни в робочому капіталі:

- Дебіторка зростає на 300 000 ₴ (бо клієнти платять повільніше, а виручка зросла).
- Запаси зростають на 144 000 ₴ (бо виробництво збільшується).
- Кредиторка зростає на 144 000 ₴ (бо купуємо більше сировини, а платимо пізніше).

Крок **3.** Прогнозний грошовий потік.

CFO об'єднує P&L і баланс:

- Бере чистий прибуток — 214 000 ₴.
- Додає амортизацію — 150 000 ₴ (вона не з'їдає гроші).
- Віднімає зростання дебіторки — 300 000 ₴ (гроші застрягли в клієнтів).
- Віднімає зростання запасів — 144 000 ₴ (гроші застрягли на складі).
- Додає зростання кредиторки — 144 000 ₴ (ми не заплатили постачальникам).

Результат: операційний грошовий потік за квартал — 64 000 ₴.

Висновок: компанія заробила 214 000 ₴ прибутку, але реально грошей на рахунку стало більше тільки на 64 000 ₴. Основна причина — гроші застрягли в дебіторці, тому що клієнти платять повільніше, ніж росте виручка.

Що це означає для рішень

CFO бачить: прибуток є, а грошей на рахунку майже не побільшало. Компанія фінансує зростання за рахунок власного оборотного капіталу — гроші заморожені в дебіторці та запасах. Якщо так триватиме — через 2-3 квартали грошей на зарплату не вистачить.

Він має діяти зараз: або прискорити оплати від покупців, або домовитися з постачальниками про довшу відстрочку, або відкрити кредитну лінію. Без цього прогнозу він дізнався б про проблему, коли гроші вже закінчилися.

Чому цей прогноз менш точний

Він будується не на фактичних датах оплат, а на припущеннях. Прогноз продажів може не здійснитися. Ціни на сировину можуть змінитися. Точність — 15-30% похибки. Але він дає картину на довший період і показує, чи вистачить грошей на стратегічні плани.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають оцінки ризику ліквідності в довгостроковій перспективі. Прогноз на місяць/квартал є інструментом цієї оцінки. Аудитор перевіряє, чи будує компанія такий прогноз, чи використовує його для планування кредитів та інвестицій, чи враховує сценарії (оптимістичний, реалістичний, песимістичний).

Прогноз на рік: Для стратегічних рішень

Прогноз на рік будується на основі стратегічного плану компанії. Він менш точний (похибка 15-30%), але дає картину на довгий період. Він потрібен для оцінки потреби в інвестиціях, планування великих проектів та оцінки вартості бізнесу.

Як він будується

Прогноз будується на основі фін. моделі бізнесу, але з більш агресивними допущеннями. Він включає всі три блоки: P&L, баланс, грошовий потік.

Ключові допущення:

- Темпи зростання продажів.
- Темпи зростання витрат.
- Інвестиційні плани.
- Потреба в кредитах.

Результат — повний прогнозний баланс і грошовий потік на рік.

Як це виглядає в роботі CFO

ТОВ «Свіжий Хліб» планує відкриття нового цеху через рік. CFO будує прогноз на рік, щоб оцінити, чи вистачить грошей на будівництво, чи потрібен кредит, і коли гроші повернуться.

Пояснення

Прогноз на рік — це не про точність, а про напрямок. Він показує, чи є стратегія фінансово можливою, чи потрібно її коригувати, чи вистачить ресурсів.

Як вибирати метод прогнозування

Різні типи бізнесу потребують різних методів прогнозування. Вибір залежить від 3 факторів: передбачуваності бізнесу, доступності даних та необхідної точності.

Метод **1.** Прямий метод (на основі графіків оплат).

Використовується для прогнозу на 13 тижнів. Дані — фактичні графіки оплат покупцями та постачальникам. Точність — висока (±5%). Підходить для будь-якого бізнесу.

Метод **2.** Непрямий метод (на основі бюджету).

Використовується для прогнозу на місяць/квартал. Дані — бюджети продажів, витрат, інвестицій. Точність — середня (±10-15%). Підходить для бізнесу з передбачуваними продажами.

Метод **3.** Комбінований метод.

Використовується для прогнозу на рік. Дані — поєднання графіків оплат і бюджетів. Точність — низька (±20-30%). Підходить для нестабільного бізнесу, де потрібні сценарії.

Пояснення

Не використовуйте 1 метод для всіх прогнозів. Кожен прогноз має свою мету і свою точність.

Як інтегрувати прогноз із бюджетом

Прогноз грошових потоків і бюджет — це різні інструменти, але вони мають працювати разом. Бюджет показує, що ви плануєте зробити. Прогноз показує, чи вистачить грошей на ці плани.

Як це працює

1. Бюджет затверджується на рік. Він включає плани продажів, витрат, інвестицій.
2. Прогноз будується на основі бюджету, але з урахуванням реальних даних про платежі та надходження.
3. Щомісяця фактичні дані порівнюються з прогнозом. Відхилення аналізуються і коригуються.
4. Прогноз оновлюється на основі нових даних.

Приклад

Бюджет передбачає виручку 2 млн ₴ на місяць. Прогноз показує, що через затримки оплат від покупців у наступному місяці надійде тільки 1,5 млн ₴. CFO коригує плани: переносить частину платежів, бере кредит або просить відділ продажів прискорити оплати.

Пояснення

Прогноз — це не відхилення від бюджету. Це інструмент, який показує, чи можна виконати бюджет з точки зору грошей.

Типові помилки при прогнозуванні

Навіть досвідчені CFO роблять помилки в прогнозах. Найпоширеніші.

Помилка **1.** Забувають про сезонність.

Якщо влітку продажі падають на 20%, а прогноз цього не враховує, він покаже помилковий касовий розрив. Вирішення: використовувати історичні дані за аналогічні періоди.

Помилка **2.** Ігнорують затримки оплат.

Якщо покупець платить із затримкою 10 днів, прогноз має це враховувати. Вирішення: використовувати статистику затримок за минулі періоди.

Помилка **3.** Забувають про разові платежі.

Якщо раз на квартал компанія платить велику суму за страховку або податки, це має бути в прогнозі. Вирішення: вести календар усіх відомих платежів.

Помилка **4.** Не оновлюють прогноз.

Прогноз, зроблений раз на місяць, через тиждень втрачає актуальність. Вирішення: оновлювати прогноз раз на тиждень або частіше.

Помилка **5.** Забувають про резерв.

Непередбачені витрати завжди трапляються. Якщо прогноз їх не враховує, касовий розрив неминучий. Вирішення: додавати 5-10% резерву.

Висновок

Прогнозування грошових потоків — це три моделі, які відповідають на три запитання.

Прогноз на 13 тижнів — чи вистачить грошей на найближчі платежі? Будується на фактичних графіках оплат. Оновлюється щотижня.

Прогноз на місяць/квартал — чи потрібен кредит або інвестиції? Будується на бюджетах. Оновлюється щомісяця.

Прогноз на рік — чи вистачить грошей на стратегічні плани? Будується на фін. моделі. Оновлюється щоквартал.

CFO має використовувати всі три моделі, кожну для своєї мети. Без них він не бачить касових розривів, не планує кредити та не оцінює інвестиції. З ними він управляє ліквідністю, а не спостерігає за її падінням.

Фінансові моделі для оцінки проектів та інвестицій

Коли CFO чує про новий проєкт — нову лінію, новий ринок, новий продукт — він має відповісти на 1 запитання: Скільки грошей ми на цьому заробимо і коли?

Відповідь дають дві цифри: NPV (чиста приведена вартість) та IRR (внутрішня норма доходності). NPV показує, скільки грошей створить проєкт у сьогоднішніх грошах. IRR показує, яку річну дохідність він принесе.

Цей розділ — про те, як рахувати ці цифри без зайвої складності, як враховувати ризики та як порівнювати альтернативи.

Що таке NPV і IRR і коли їх використовувати

NPV — це сума всіх майбутніх грошових потоків від проєкту, перерахована в сьогоднішні гроші з урахуванням вартості грошей у часі. Простіше: це скільки цей проєкт коштує сьогодні.

IRR — це ставка, при якій NPV = 0. Простіше: це річна дохідність проєкту.

Якщо NPV > 0, проєкт створює вартість і його варто реалізовувати. Якщо IRR вища за вартість капіталу компанії (ставку, під яку компанія залучає гроші), проєкт вигідний.

Пояснення

NPV та IRR не замінюють 1 одного. Вони доповнюють. NPV показує, скільки грошей ви отримаєте. IRR показує, яку дохідність ви отримуєте на вкладений капітал. Якщо проєкт великий, важливіший NPV. Якщо проєктів багато і потрібно вибрати найефективніші, важливіша IRR.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають оцінки ризику інвестиційних проєктів, особливо тих, що перевищують певний поріг (напр., 10% річного бюджету капітальних витрат). Аналіз NPV та IRR є частиною цієї оцінки. Якщо компанія не використовує ці інструменти, вона ризикує інвестувати в проєкти, які не створюють вартості. Аудитор

перевіряє наявність таких розрахунків, обґрунтованість ставки дисконту, чутливість до змін ключових драйверів.

Три джерела прибутку, які потрібно враховувати в моделі

У будь-якому проєкті є три джерела прибутку. Їх потрібно враховувати окремо.

1 джерело: грошовий потік від операційної діяльності. Це те, що проєкт заробить після запуску. Продажі мінус операційні витрати.

2 джерело: вплив на оборотний капітал. Дебіторка, запаси, кредиторка. Зростання проєкту вимагає інвестицій у робочий капітал — це теж гроші, які потрібно враховувати.

3 джерело: залишкова вартість активів. Після закінчення проєкту обладнання можна продати. Це теж гроші, які потрібно враховувати.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Нова лінія пакування. Після запуску вона дає додатковий грошовий потік 500 000 ₴ на рік. Для її запуску потрібно збільшити запаси на 200 000 ₴ (це витрата). Через 5 років обладнання можна продати за 300 000 ₴ (це дохід).

Пояснення

Якщо врахувати тільки операційний потік, ви отримаєте завищену оцінку проєкту. Потрібно враховувати всі три джерела.

Як рахувати NPV: Покроково

Формула: NPV = сума всіх грошових потоків, приведених до сьогоднішньої вартості.

Крок **1.** Прогноз грошових потоків. На кожен рік життя проєкту ви рахуєте: доходи мінус витрати мінус інвестиції в робочий капітал + залишкова вартість.

Крок **2.** Визначення ставки дисконту. Це вартість капіталу компанії. Якщо ви берете кредити під 18% і маєте власний капітал, який вимагає 20%, середня вартість буде 18-20%.

Крок **3.** Дисконтування. Кожен грошовий потік ÷ (1 + ставка дисконту) у степені року.

Крок **4.** Сума. Сума всіх дисконтованих грошових потоків мінус початкові інвестиції — це NPV.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Компанія планує нову лінію пакування. Початкові інвестиції — 1 000 000 ₴. Проєкт на 5 років. Прогноз грошових потоків за роками: 300 000, 350 000, 400 000, 450 000, 500 000 ₴. Ставка дисконту — 18%.

NPV: дисконтуємо кожен рік. 300 000 ÷ 1,18 = 254 000; 350 000 ÷ 1,39 = 252 000; 400 000 ÷ 1,64 = 244 000; 450 000 ÷ 1,94 = 232 000; 500 000 ÷ 2,29 = 218 000. Сума дисконтованих потоків = 1 200 000. NPV = 1 200 000 - 1 000 000 = 200 000 ₴.

Пояснення

NPV позитивний — проєкт створює вартість. Якщо NPV = 0 — ви заробите стільки ж, скільки могли б заробити, вклавши гроші в інший проєкт. Якщо NPV < 0 — проєкт знищує вартість.

IRR для цього прикладу: 24%. Це вище за ставку дисконту 18% — проєкт вигідний.

IRR — це ставка, при якій NPV = 0. Тобто це дохідність, яку приносить проєкт.

У прикладі:

- Ви вкладаєте 1 000 000 ₴ сьогодні.
- Отримуєте 300 000, 350 000, 400 000, 450 000, 500 000 ₴ у наступні 5 років.

IRR показує, під який % ви б мали покласти ці гроші в банк, щоб отримати таку саму суму через 5 років.

Якщо покладете 1 000 000 ₴ у банк під 18% на 5 років, отримаєте менше, ніж дає цей проєкт. Якщо покладете під 24% — отримаєте стільки ж. Отже, дохідність проєкту — 24%.

Звідки взялася цифра 24%

Це результат підбору. Якщо ви спробуєте різні ставки у формулі NPV, то:

- При 18% NPV = +200 000 ₴ (проєкт дає більше, ніж банк).
- При 24% NPV ≈ 0 ₴ (проєкт дає стільки ж, скільки банк під 24%).
- При 30% NPV = -50 000 ₴ (проєкт дає менше, ніж банк під 30%).

Тому IRR = 24%.

Головний висновок

Ви не рахуєте IRR вручну. Ви будуєте модель в Excel, вводите грошові потоки і використовуєте формулу =IRR(). Вона покаже точну цифру за секунду. У прикладі це 24%.

Як враховувати ризики в інвестиційній моделі

Ніколи не вірте в 1 цифру. Прогноз грошових потоків завжди буде неточним. Тому потрібно перевіряти, як змінюються NPV та IRR при зміні ключових драйверів.

Три способи врахувати ризики:

Спосіб **1.** Аналіз чутливості. Змінюйте кожен драйвер по черзі на 10-20% і дивіться, як змінюється NPV. Який драйвер має найбільший вплив — той найризикованіший.
Спосіб **2.** Сценарний аналіз. Побудуйте три сценарії: оптимістичний, реалістичний, песимістичний. Подивіться, яким буде NPV у кожному сценарії.
Спосіб **3.** Ставка дисконту. Якщо проєкт ризикований, використовуйте вищу ставку дисконту.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
Основні драйвери проєкту: продажі (впливають на виручку) та вартість сировини (впливає на витрати).
Аналіз чутливості: якщо продажі будуть на 10% нижчі, NPV впаде до 50 000 ₴. Якщо витрати будуть на 10% вищі, NPV впаде до 120 000 ₴. Продажі мають більший вплив — це головний ризик.
Сценарії: оптимістичний (NPV 500 000), реалістичний (200 000), песимістичний (NPV негативний, -50 000). У песимістичному проєкт невигідний.
Пояснення
Аналіз чутливості показує, на що звернути увагу в управлінні проєктом. Сценарний аналіз показує, чи витримає проєкт кризу. Ставка дисконту враховує ризик.

Як порівнювати альтернативні проєкти

Коли у вас кілька проєктів, а гроші обмежені, потрібно обирати. Використовуйте три критерії.
Критерій **1.** NPV. Проєкт з більшим NPV створює більше вартості. Але він може вимагати більших інвестицій.
Критерій **2.** IRR. Проєкт з вищою IRR ефективніший. Але IRR не показує масштаб.
Критерій **3.** Індекс рентабельності. Це NPV ÷ початкові інвестиції. Показує, скільки вартості створюється на 1 ₴ інвестицій.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
Два проєкти:
Проєкт А: початкові інвестиції 1 000 000 ₴, NPV 200 000 ₴, IRR 24%.
Проєкт Б: початкові інвестиції 500 000 ₴, NPV 150 000 ₴, IRR 35%.
Якщо гроші не обмежені, обирайте Проєкт А (NPV більший). Якщо гроші обмежені, обирайте Проєкт Б (IRR вища, NPV на 1 ₴ — вищий).
Пояснення
NPV показує абсолютну вартість. IRR показує ефективність. Якщо грошей багато — обирайте за NPV. Якщо грошей мало — за IRR або індексом рентабельності.

Типові помилки при оцінці інвестицій

Найпоширеніші помилки, які роблять CFO.
Помилка **1.** Ігнорування робочого капіталу.
Ви рахуєте тільки операційний грошовий потік, але забуваєте про дебіторку, запаси, кредиторку. Проєкт може бути прибутковим, але з'їсти гроші на збільшення оборотного капіталу.
Помилка **2.** Забуваєте про залишкову вартість.
Обладнання після проєкту можна продати. Це теж гроші. Багато CFO цього не враховують.
Помилка **3.** Використання занадто низької ставки дисконту.
Якщо ви використовуєте ставку дисконту нижчу за реальну вартість капіталу, ви завищуєте NPV і можете прийняти неправильне рішення.
Помилка **4.** Ігнорування ризиків.
1 прогноз — це лотерея. Потрібно дивитися сценарії та чутливість.
Помилка **5.** Ігнорування альтернатив.
Завжди є альтернатива — не інвестувати. Якщо NPV проєкту менший за NPV альтернативи (напр., покласти гроші на депозит), проєкт не варто реалізовувати.

Висновок

Оцінка інвестицій — це 4 кроки.
1. Прогноз грошових потоків за всіма 3 джерелами: операційний потік, робочий капітал, залишкова вартість.
2. Визначення ставки дисконту — вартості капіталу компанії.
3. Розрахунок NPV та IRR. Якщо NPV позитивний і IRR вище за ставку дисконту — проєкт вигідний.
4. Аналіз ризиків — чутливість, сценарії, альтернативи.

CFO, який володіє цими інструментами, не інвестує наосліп. Він бачить, який проєкт створює більше вартості, який ризикованіший, який ефективніший. Без цих інструментів він приймає рішення на основі інтуїції, що призводить до втрат.

Система KPI: Як обрати та впровадити

Ключові показники ефективності (KPI) — це не список цифр, які ви звітуєте власникам. Це система, яка відповідає на два запитання: чи рухається бізнес у правильному напрямку, і чи достатньо швидко він це робить. Без KPI ви не знаєте, що працює, а що ні. З KPI бачите проблеми до того, як вони стали критичними.

Багато CFO помиляються, коли впроваджують KPI. Вони беруть ринкові показники — EBITDA, виручку, прибуток — і називають це системою. Але це не система. Це звітність. Система KPI починається з розуміння, які рішення ви приймаєте, і які показники допомагають приймати ці рішення краще.

Цей розділ — як обрати показники, які дійсно працюють, як впровадити їх у компанії, та як використовувати для управління.

Що таке KPI і чим він відрізняється від звітності

Звітність — це історія про минуле. Вона відповідає на запитання що сталося. KPI — це інструмент управління майбутнім. Він відповідає на запитання що ми робимо, щоб досягти цілей.

Різниця між звітністю і KPI — у дії. Звітність ви опрацьовуєте і рухаєтесь далі. KPI використовуєте для прийняття рішень. Якщо показник не змінює ваших дій, це не KPI.

Приклад

Виручка — це звітність. Вона показує, скільки ви продали. Але вона не каже, що робити далі.

Темп зростання виручки — це вже ближче до KPI. Він показує, чи прискорюється бізнес, чи сповільнюється.

Але справжній KPI — це кількість днів, за яку ви отримуєте оплату від найбільших клієнтів. Якщо цей показник зростає, ви знаєте, що потрібно посилити кредитну політику. Якщо падає — ви можете давати більше відстрочок без ризику.

Пояснення

KPI має бути прив'язаний до дії. Якщо ви не знаєте, що робити, коли показник змінюється, це не KPI, а просто цифра.

Три типи KPI: Від стратегічних до операційних

KPI діляться на три рівні, кожен з яких використовується для різних цілей і різною аудиторією.

1 рівень: стратегічні KPI (для власників та ради директорів).

Це показники, які показують, чи досягає компанія своїх довгострокових цілей. Вони змінюються повільно (раз на квартал або рік). Вони не використовуються для оперативного управління, але вони показують напрямок.

Приклади: рентабельність власного капіталу (ROE), чистий прибуток на 1 співробітника, частка ринку, EBITDA.

2 рівень: тактичні KPI (для CFO та топ-менеджерів).

Це показники, які показують, чи ефективно працюють ключові процеси. Вони змінюються щомісяця або щокварталу. Вони використовуються для коригування планів.

Приклади: маржинальність за продуктами, оборотність дебіторки, запаси в днях, Cash Conversion Cycle (тривалість операційного циклу).

3 рівень: операційні KPI (для керівників підрозділів та їх команд).

Це показники, які показують, чи правильно виконуються щоденні завдання. Вони змінюються щодня або щотижня. Вони використовуються для коригування дій на місцях.

Приклади: кількість помилок у звітності, % своєчасної доставки, кількість днів простою обладнання.

Пояснення

Не використовуйте стратегічні KPI для оперативного управління. Вони змінюються повільно, і ви не побачите проблеми, поки вона не стане критичною. Не використовуйте операційні KPI для стратегічних рішень. Вони занадто детальні і не показують загальної картини.

Як обирати KPI, які дійсно працюють

Більшість компаній обирають KPI неправильно. Вони беруть популярні показники і намагаються їх впровадити, не розуміючи, чи вони підходять для їхнього бізнесу.

4 критерії правильного KPI:

1. Він пов'язаний з цілями компанії. Якщо компанія хоче зростати, KPI має показувати, чи зростання відбувається. Якщо компанія хоче підвищити ефективність, KPI має показувати, чи витрати знижуються.

2. Він вимірює те, що можна змінити. Якщо показник залежить від зовнішніх факторів, які компанія не контролює, він не допоможе в управлінні.

3. Він простий для розуміння. Якщо ви не можете пояснити KPI за 30 секунд, його не зрозуміє команда.

4. Він спонукає до правильних дій. Якщо KPI змушує людей робити те, що шкодить компанії, він неправильний.

Приклад

ТОВ «Свіжий Хліб» обирає KPI для відділу продажів. Вони хочуть збільшити виручку. Вони впроваджують KPI кількість дзвінків. Продавці починають дзвонити більше, але якість падає — вони дзвонять для галочки. Виручка не зростає.

Вони змінюють KPI на кількість зустрічей з новими клієнтами. Продавці починають зустрічатися з новими клієнтами, але не закривають угоди. Виручка не зростає.

Вони змінюють KPI на обсяг нових контрактів. Продавці починають продавати більше, але з низькою маржинальністю. Виручка зростає, але прибуток падає.

Нарешті, вони впроваджують KPI маржинальний прибуток від нових контрактів. Продавці починають продавати більше з хорошою маржинальністю. Виручка і прибуток зростають.

Пояснення

Правильний KPI — це показник, який змушує людей робити те, що потрібно бізнесу. Неправильний KPI змушує людей робити те, що здається правильним, але насправді шкодить.

Як впроваджувати систему KPI

Впровадження KPI — це не технічне завдання. Це організаційна зміна. Люди бояться показників, тому що бояться, що їх оцінюватимуть неправильно.

5 кроків впровадження:

Крок **1.** Пояснити чому.

Команда має розуміти, для чого впроваджуються KPI. Не щоб вас контролювати, а щоб ми бачили, де у нас проблеми, і могли їх вирішувати. Якщо люди сприймають KPI як покарання, вони будуть маніпулювати даними або саботувати систему.

Крок **2.** Обирати KPI разом з командою.

Коли люди беруть участь у виборі показників, вони більше довіряють системі. Вони знають, що вони можуть змінити, а що ні. Вони бачать, що KPI враховує їхню роботу.

Крок **3.** Почати з малого.

Не впроваджуйте всі KPI одразу. Почніть з 3-5 ключових показників, які найбільше впливають на бізнес. Коли вони запрацюють, додавайте наступні.

Крок **4.** Регулярно переглядати KPI.

KPI мають змінюватися разом з бізнесом. Те, що було важливим рік тому, може втратити актуальність. Переглядайте систему KPI раз на квартал.

Крок **5.** Використовувати KPI для прийняття рішень.

Якщо ви збираєте KPI, але нічого не робите, коли вони змінюються, система мертва. KPI — це інструмент управління, а не звітності.

Як інтегрувати KPI в систему звітності

KPI мають бути частиною регулярної звітності, а не окремим документом. Коли ви звітуєте про фінрезультати, ви маєте показувати KPI поруч з цифрами.

Структура звіту з KPI:

1. Ключові фінрезультати. Виручка, EBITDA, чистий прибуток, грошовий потік.
2. KPI за напрямками. Для кожного підрозділу — його ключові показники.
3. Динаміка. Як змінилися KPI порівняно з минулим періодом.
4. План і факт. Які KPI були заплановані, які досягнуті.
5. Пояснення відхилень. Чому KPI відрізняються від плану.

Приклад звіту для ТОВ «Свіжий Хліб»

Ключові фінрезультати:

- Виручка: 10 млн ₴ (+12% до плану).
- EBITDA: 2,5 млн ₴ (+8% до плану).
- Грошовий потік: 800 000 ₴ (+15% до плану).

KPI за напрямками:

- Виробництво: використання потужностей 85% (план 90%), собівартість одиниці -3% до плану.
- Продажі: маржинальний прибуток на 1 клієнта +5% до плану.
- Логістика: своєчасність доставки 94% (план 95%).

Динаміка та пояснення відхилень:

Використання потужностей нижче плану через зупинку 1 лінії на ремонт. Собівартість нижча через зниження цін на сировину. Своєчасність доставки трохи нижче через проблеми з постачальником.

Як використовувати KPI для управління

KPI — це не пасивне спостереження. Це інструмент для активної зміни бізнесу.

Як використовувати KPI:
1. Порівнювати з планом. Якщо план не виконується, шукати причину і коригувати дії.
2. Порівнювати з минулим періодом. Якщо показники погіршуються, реагувати до того, як проблема стане критичною.
3. Порівнювати з конкурентами (бенчмаркінг). Якщо ваші показники гірші за ринкові, шукати причини.
4. Порівнювати між підрозділами. Якщо 1 підрозділ працює краще, вивчати його досвід і впроваджувати в інших.

Приклад

ТОВ «Свіжий Хліб» бачить, що маржинальність продажів падає 3й місяць поспіль. Вони аналізують KPI за продуктами і виявляють, що падіння відбувається через 1 продукт, який продається зі знижкою. Вони переглядають цінову політику і повертають маржинальність на попередній рівень.

Пояснення

Якби вони не відстежували KPI, вони б дізналися про падіння маржинальності через кілька місяців, коли втрати вже стали значними.

Типові помилки при впровадженні KPI

Навіть досвідчені CFO роблять помилки. Ось найпоширеніші.

Помилка **1.** Занадто багато KPI.

50 показників — це не система, це хаос. Команда не знає, на чому фокусуватися. Обмежтеся 5-10 ключовими показниками.

Помилка **2.** KPI не пов'язані з цілями.

Якщо ви не знаєте, як показник пов'язаний з бізнес-цілями, він не допоможе в управлінні.

Помилка **3.** KPI заохочують неправильну поведінку.

Продавці продають багато, але з низькою маржею, тому що їх оцінюють за виручкою. Бухгалтери роблять звітність швидко, але з помилками, тому що їх оцінюють за швидкістю.

Помилка **4.** KPI не оновлюються.

Бізнес змінюється, а KPI залишаються тими ж. Те, що було важливо рік тому, може втратити актуальність.

Помилка **5.** KPI не використовуються для рішень.

Ви збираєте KPI, але нічого не робите, коли вони змінюються. Це не управління, це звітність.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають, щоб компанія мала систему управління ефективністю, яка включає ключові показники. Вимога існує, тому що без такої системи компанія не може оцінити, чи досягає вона своїх цілей, і не може вчасно виявити проблеми.

GIAS виникли з проблеми, яка існувала в багатьох компаніях: вони мали цілі, але не мали системи їх вимірювання. Компанії не знали, чи вони рухаються в правильному напрямку, і не могли коригувати дії, коли щось йшло не так.

Аудитор перевіряє, чи є в компанії система KPI, чи вона пов'язана з цілями компанії, чи регулярно оновлюється, чи використовується для прийняття рішень.

Висновок

Система KPI — це інструмент управління, а не звітності. Вона відповідає на запитання: чи рухається бізнес у правильному напрямку, і чи достатньо швидко.

CFO, який впроваджує KPI, проходить 6 кроків:
1. Визначає, які рішення він приймає, і які показники допомагають їх приймати.
2. Обирає KPI за 4 критеріями: пов'язані з цілями, вимірюють змінне, прості для розуміння, спонукають до правильних дій.
3. Впроваджує систему через пояснення, залучення команди, поступовість.
4. Інтегрує KPI у звітність — поруч з фінрезультатами.
5. Використовує KPI для управління — порівняння з планом, минулим, конкурентами.
6. Переглядає та оновлює KPI разом з бізнесом.

Без KPI компанія приймає рішення наосліп. З KPI вона бачить проблеми до того, як вони стали критичними, і коригує дії, поки не пізно.

Автоматизація фінансів: Excel, ERP, BI

CFO у 2026 році не може не розумітися на інструментах автоматизації. Навіть якщо він не впроваджує їх особисто, він приймає рішення про вибір системи, бюджет на автоматизацію, і відповідає за те, щоб фін. функція не відставала від бізнесу.

Три основні інструменти — Excel, ERP та BI — не конкурують 1 з одним. Вони вирішують різні завдання. Excel — для гнучких розрахунків і швидких аналітичних завдань. ERP — для системного обліку та управління ресурсами. BI — для візуалізації та аналізу великих обсягів даних.

Помилка багатьох CFO — використовувати 1 інструмент для всього. Або намагатися замінити Excel ERP-системою, не розуміючи, що вони вирішують різні завдання. Або ігнорувати BI, вважаючи, що Excel достатньо. Сучасний CFO має розуміти сильні та слабкі сторони кожного інструменту і використовувати їх у комбінації.

Три рівні автоматизації фінансів

Автоматизація фінансів — це не встановити програму і все запрацює. Це три рівні, які будуються послідовно.

1 рівень: автоматизація обліку (ERP).

Це основа. Система, яка веде облік операцій: продажі, закупівлі, склад, банк, каса. Без цього рівня всі наступні не мають сенсу. Якщо дані вводяться вручну, помилки будуть на кожному етапі.

2 рівень: автоматизація аналітики (BI).

Це надбудова над ERP. Система, яка збирає дані з різних джерел, будує звіти, візуалізує показники. BI дозволяє бачити картину в реальному часі, а не чекати, поки бухгалтерія закриє місяць.

3 рівень: автоматизація управлінських рішень (AI, RPA).

Це найвищий рівень. Системи, які не тільки збирають і аналізують дані, але й приймають рішення (або рекомендують їх). Напр., AI-агент, який аналізує витрати і пропонує оптимізацію, або робот, який автоматично проводить платежі в межах лімітів.

Пояснення

Більшість компаній перебувають на 1у рівні. Деякі доходять до 2о. До 3о доходять одиниці. CFO має розуміти, на якому рівні знаходиться його компанія, і куди рухатися далі.

Excel: Сильні сторони та обмеження

Excel — це найпоширеніший фін. інструмент у світі. Він є в кожній компанії. Його знають майже всі фінансисти. Він гнучкий, швидкий і не потребує додаткових витрат.

Сильні сторони Excel:

1. Гнучкість. Ви можете зробити будь-який розрахунок, будь-яку модель, будь-який звіт. Немає обмежень, які накладають готові системи.
2. Швидкість. Для разових завдань Excel працює швидше, ніж будь-яка система. Відкрили файл, зробили розрахунок, закрили.
3. Звичність. Фінансисти не потребують навчання. Вони знають Excel з університету.

Обмеження Excel:

1. Ручне введення даних. Дані доводиться копіювати з різних джерел, вставляти, перевіряти. Це джерело помилок, які важко знайти.
2. Відсутність контролю версій. Хто зробив зміни, коли, чому? Якщо файл випадково змінили, помилку знайти майже неможливо.
3. Проблеми з масштабуванням. При великих обсягах даних Excel починає гальмувати, і файли стають занадто великими для роботи.
4. Відсутність автоматизації. Дані не оновлюються автоматично, звіти не генеруються за розкладом. Все потрібно робити вручну.

Пояснення

Excel — це інструмент для швидких, разових завдань. Він не створений для системної роботи з великими обсягами даних. Якщо ваші звіти будуються на Excel і їх робить 1 людина — це нормально. Якщо в процесі бере участь кілька людей — почнуться проблеми.

ERP: Система обліку та управління ресурсами

ERP (Enterprise Resource Planning) — це система, яка об'єднує всі бізнес-процеси компанії в 1 місці: продажі, закупівлі, склад, виробництво, фінанси, кадри.

Що дає ERP:

1. Єдина база даних. Всі дані зберігаються в 1 місці. Не потрібно збирати інформацію з різних таблиць і звіряти її.
2. Автоматичне оновлення. Продажі автоматично потрапляють у фін. облік. Закупівлі — у складський облік. Операції не потрібно дублювати.
3. Прозорість. Будь-яку цифру у звітності можна розгорнути до первинного документа. Це основа для аудиту і контролю.
4. Стандартизація. Процеси описані та автоматизовані. Помилки виникають рідше, ніж при ручній роботі.

Коли потрібен ERP:
- Коли ваша виручка перевищує 100-200 млн ₴ на рік.
- Коли в обліку задіяно більше 5-10 осіб.
- Коли у вас кілька юридичних осіб або підрозділів.
- Коли ви плануєте виходити на міжнародні ринки або залучати інвесторів.

Як обирати ERP:

Сучасний ринок пропонує два типи рішень. Для великих міжнародних корпорацій підходять глобальні системи (напр., SAP), які закривають будь-які бізнес-процеси, але їх впровадження займає від 6 місяців і вимагає значних бюджетів.

Для малого та середнього бізнесу в Україні існують альтернативи, які запускаються за 7-30 днів, мають зрозумілий інтерфейс і вбудовану локалізацію під українське законодавство.

Пояснення

ERP — це фундамент автоматизації. Без нього неможливо перейти до наступних рівнів (BI та AI), тому що немає структурованих даних. Якщо ви ще не впровадили ERP, це 1й крок.

BI: Візуалізація та аналітика

BI (Business Intelligence) — це система, яка збирає дані з різних джерел, аналізує їх і візуалізує у вигляді дашбордів (інтерактивних панелей). Найпоширеніший інструмент — Microsoft Power BI.

Що дає BI:

1. Швидка аналітика. Замість того щоб чекати звіт від бухгалтерії, ви відкриваєте дашборд і бачите показники в реальному часі.
2. Візуалізація. Замість таблиць — графіки, діаграми, карти. Це дозволяє швидше помічати аномалії та тренди.
3. Інтерактивність. Можна зануритися в будь-яку цифру і побачити, з чого вона складається.
4. Автоматизація. Звіти оновлюються автоматично при зміні даних. Не потрібно вручну переробляти таблиці.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

CFO відкриває дашборд у Power BI. Він бачить:
- Виручку за поточний місяць у розрізі продуктів і регіонів.
- Динаміку маржинальності за останні 12 місяців.
- Прогноз грошового потоку на наступні 3 місяці.

Якщо якийсь показник викликає питання, він клацає на нього і бачить деталі — до рівня конкретних угод або клієнтів.

За допомогою інструментів AI, інтегрованих у Power BI, можна швидко визначити причини відхилень. Напр., аналіз може показати, що падіння продажів на 22% відбулося через певну лінійку продуктів у конкретному регіоні в роботу з конкретним менеджером.

Коли потрібен BI:
- Коли ви вже маєте ERP і в ньому накопичилися дані, які потрібно аналізувати.
- Коли вам потрібно швидко відповідати на запитання власників і керівників.
- Коли ви хочете бачити картину бізнесу, а не тільки бух. цифри.

Пояснення

BI — це не заміна ERP, а надбудова над ним. ERP відповідає за облік, BI — за аналітику. Якщо у вас немає якісних даних в ERP, BI не дасть вам нічого, крім красивих, але неправильних графіків.

Excel та BI: Не вороги, а партнери

Багато хто сприймає BI як заміну Excel. Це неправильно. Excel і BI вирішують різні завдання і мають співіснувати.

Коли використовувати Excel:
- Для швидких, разових розрахунків (напр., оцінка конкретної угоди).
- Для побудови простих моделей, які не потребують автоматизації.
- Для роботи з даними, які не інтегровані в ERP.

Коли використовувати BI:
- Для регулярних звітів, які потрібно показувати керівництву.
- Для аналізу великих обсягів даних (сотні тисяч рядків).
- Для візуалізації трендів і аномалій.
- Для створення дашбордів, які оновлюються автоматично.

Приклад

CFO використовує Excel для побудови фін. моделі нового проєкту. Це разове завдання, яке не потребує автоматизації.

Він використовує Power BI для щомісячного звіту перед власниками. Дашборд оновлюється автоматично, коли бухгалтерія закриває місяць. Власники бачать ключові показники без затримок.

Пояснення

Excel не зникає. Він залишається інструментом для швидких і гнучких розрахунків. BI забирає на себе регулярні звіти та аналітику, які потребують автоматизації та візуалізації.

Автоматизація вищого рівня: AI та RPA

Останні тренди — це автоматизація не тільки збору та аналізу даних, але й прийняття рішень. AI-агенти можуть виконувати рутинні завдання: обробляти рахунки, відстежувати платежі, виявляти аномалії, навіть проводити платежі в межах лімітів.

Приклади AI-агентів у фінансах:

- AP Agent — автоматично обробляє рахунки постачальників, відстежує оплати, повідомляє про затримки.
- Treasury Agent — моніторить грошові потоки, виявляє ризик перевитрат до того, як він стався.
- Accounting Agent — автоматично кодує транзакції, звіряє рахунки, закриває місяць.

Коли це потрібно:

- Коли у вас великий обсяг однотипних операцій (сотні рахунків на місяць).
- Коли ви хочете скоротити час на рутинні завдання.
- Коли ви хочете зменшити кількість помилок.

Пояснення

AI та RPA (роботизована автоматизація процесів) — це наступний рівень після впровадження ERP та BI. Вони не замінюють людей, а звільняють їх від рутини, щоб вони могли займатися аналітикою та стратегією.

Як вибирати інструменти: Алгоритм для CFO

CFO не має бути експертом з IT. Але він має знати алгоритм вибору інструментів.

Крок **1.** Оцініть поточний стан.

- Які процеси вже автоматизовані?
- Які процеси досі виконуються вручну?
- Де найбільше помилок і затримок?

Крок **2.** Визначте пріоритети.

- Що дасть найбільший ефект при найменших витратах?
- Що терміново потребує автоматизації?

Крок **3.** Виберіть рівень автоматизації.

- Якщо у вас немає ERP — починайте з нього.
- Якщо ERP є, але ви не бачите картини — додавайте BI.
- Якщо ви втомилися від рутини — додавайте AI/RPA.

Крок **4.** Обирайте з урахуванням масштабу.

- Для малого бізнесу достатньо Excel і простих хмарних рішень.
- Для середнього — ERP для українського ринку та BI.
- Для великого — SAP та Power BI.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають, щоб компанія мала систему управління даними, яка забезпечує достовірність звітності та ефективність контролю. Автоматизація — частина цієї системи.

Якщо компанія не автоматизує фін. процеси, ризик помилок зростає. Ручне введення даних, відсутність контролю версій, неструктуровані дані — все це призводить до помилок у звітності, які аудитор зобов'язаний виявити.

Аудитор перевіряє:

1. Чи є в компанії система обліку (ERP), яка забезпечує достовірність даних.
2. Чи використовується BI для аналізу та контролю.
3. Чи автоматизовані критичні процеси (платежі, звірка, закриття місяця).

Висновок

Автоматизація фінансів — це три рівні, які будуються послідовно.

Рівень 1: ERP. Система обліку, яка забезпечує достовірність даних. Без неї наступні рівні не мають сенсу.

Рівень 2: BI. Система аналітики, яка візуалізує дані з ERP і дозволяє бачити картину в реальному часі.

Рівень 3: AI/RPA. Система автоматизації рішень, яка звільняє людей від рутини.

Excel не зникає. Він залишається інструментом для швидких разових розрахунків. Але для системної роботи з даними потрібні ERP, BI та, на наступному етапі, AI/RPA.
CFO має розуміти ці інструменти, навіть якщо не впроваджує їх особисто. Він приймає рішення про вибір системи, бюджет і пріоритети автоматизації. Без цього розуміння він ризикує або відстати від бізнесу, або витратити гроші на непотрібні інструменти.

AI та Advanced Analytics у фін. функції

AI у фінансах — це не футуристична концепція. Це інструменти, які вже сьогодні використовують провідні компанії для прогнозування грошових потоків, виявлення ризиків та автоматизації рутини. У 2026 році AI став не експериментом, а частиною фін. інфраструктури .
Але більшість CFO досі не розуміють, що саме AI може дати їхній функції. Вони чують машинне навчання і думають, що це складно і дорого. Або думають, що AI замінить їхню команду. І те, і інше — неправда.
Цей розділ — про практичне застосування AI у роботі CFO. Без зайвої технічності. Тільки те, що вже працює і дає результат.

Що таке AI у фінансах: Не заміна, а підсилення

AI у фінансах — це не роботи, які замінюють людей. Це інструменти, які роблять людей ефективнішими. Вони беруть на себе рутину, яка забирає 80% часу, і дають змогу фінансистам займатися аналітикою та стратегією.
Три типи AI-інструментів, які вже працюють:
Predictive Analytics (прогнозна аналітика). Алгоритми, які аналізують історичні дані і прогнозують майбутнє. Напр., прогноз грошового потоку на основі минулих платежів. Точність таких моделей на 23% вища за традиційні статистичні методи.
Anomaly Detection (виявлення аномалій). Алгоритми, які знаходять відхилення в даних, які людина не помітить. Напр., незвичний платіж, який може бути шахрайством, або різке зростання витрат у певному підрозділі.
Agentic AI (автономні агенти). Системи, які не тільки аналізують, але й діють. Напр., AI-агент, який самостійно проводить платежі в межах лімітів або коригує кредитні ліміти для клієнтів на основі їхньої платіжної дисципліни.
Пояснення
Різниця між AI і традиційною автоматизацією — у здатності адаптуватися. Традиційна система робить те, що ви їй запрограмували. AI-система вчиться на даних і змінює свою поведінку, коли змінюються умови. Напр., модель прогнозу грошового потоку, яка переучується щодня на основі нових даних.
Аудиторський погляд
GIAS вимагають, щоб компанія оцінювала технологічні ризики, включаючи ризики, пов'язані з використанням AI. Якщо компанія використовує AI для прийняття фін. рішень, аудитор перевіряє, чи є система управління ризиками, чи проводиться валідація моделей, чи є human-in-the-loop (людина в циклі) для критичних рішень.

Прогнозування грошових потоків за допомогою AI

Традиційний прогноз грошового потоку будується на Excel-таблицях і ручному введенні даних. Це займає дні або тижні, а коли прогноз готовий, дані вже застарілі .
AI-прогноз працює інакше. Система автоматично збирає дані з різних джерел (банки, ERP, CRM), аналізує історичні патерни і будує прогноз на наступні 30-90 днів. Прогноз оновлюється автоматично щодня.
Приклад
Глобальна компанія Prysmian Group впровадила AI-прогнозування грошових потоків від J.P. Morgan. Результати :
- Горизонт прогнозу зріс з 30 до 91 днів.
- Похибка прогнозу — менше 1%.
- Час на відповіді на запити керівництва скоротився на 90%.
- Економія робочого часу — 10 годин на тиждень.
- Економія коштів — 100 000 $ на рік.

Пояснення
AI не дає 100% точного прогнозу. Але він дає прогноз набагато швидше і точніше, ніж Excel. І він дає можливість будувати сценарії — що, якщо продажі впадуть на 10%? — за хвилини, а не за дні.
Аудиторський погляд
GIAS вимагають оцінки ризику ліквідності. Якщо компанія використовує AI для прогнозування грошових потоків, аудитор перевіряє, чи валідовані моделі, чи враховуються сценарії, чи є план дій при відхиленнях.

Скоринг дебіторської заборгованості та управління ризиками

1 з найбільших проблем CFO — передбачити, які клієнти затримають оплату. Традиційно це робиться на основі інтуїції або простих правил (якщо прострочення більше 30 днів — дзвонити).

AI-скоринг працює інакше. Система аналізує десятки факторів: історію платежів, обсяг закупівель, галузь клієнта, зовнішні кредитні рейтинги, навіть тональність листування. Вона присвоює кожному клієнту ризик-скоринг і рекомендує, на яких клієнтів звернути увагу в 1у чергу.

Приклад

FIS Revenue Insight — AI-рішення для управління дебіторкою. Воно аналізує дані клієнтів, виявляє високоризикові рахунки і допомагає скоротити дні непогашеної дебіторки (DSO). 81% компаній стикаються зі зростанням затримок платежів, і AI допомагає діяти проактивно, а не реагувати постфактум .

Пояснення

AI-скоринг дозволяє CFO бачити ризики до того, як вони стали проблемами. Замість того щоб дзвонити всім клієнтам із простроченням, він дзвонить тільки тим, хто з високою ймовірністю не заплатить. Це економить час команди і зменшує втрати.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають оцінки ризику кредитних втрат. Якщо компанія використовує AI для управління дебіторкою, аудитор перевіряє, чи валідовані скорингові моделі, чи враховуються зовнішні дані, чи є процедури оскарження рішень.

Виявлення аномалій та запобігання шахрайству

Людина не може відстежувати тисячі транзакцій щодня. AI може. Він аналізує всі платежі, витрати, надходження і знаходить ті, що вибиваються з патерну.

Це не тільки про шахрайство. Це про виявлення помилок, незвичних витрат, змін у поведінці постачальників або клієнтів, які можуть сигналізувати про проблеми .

Приклад

AI-системи виявлення аномалій можуть ідентифікувати фін. ризики за 8-12 днів до того, як ризикова подія відбудеться. Це дає CFO час на реакцію.

Пояснення

Виявлення аномалій — це не про те, щоб зловити злодія. Це про те, щоб знайти проблему до того, як вона стала збитком. Якщо AI помітив, що витрати на певного постачальника різко зросли, це може бути помилкою в обліку, зміною умов договору або шахрайством. У будь-якому разі, ви дізнаєтесь про це раніше, ніж вручну.

Автоматизація рутинних завдань (RPA + AI)

RPA (роботизована автоматизація процесів) — це програмні роботи, які виконують рутинні завдання: вводять дані, звіряють рахунки, формують звіти. AI додає до RPA інтелект — здатність приймати рішення. Це називається гіперавтоматизація.

Приклади завдань, які автоматизуються:

- Автоматичне кодування транзакцій у бухсистемі.
- Автоматична звірка банківських виписок.
- Автоматичне формування рахунків і надсилання їх клієнтам.
- Автоматичне відстеження дедлайнів платежів.

Приклад

Bank of America CashPro Forecasting використовує AI для прогнозування грошових потоків. Модель вчиться на історичних даних клієнта, автоматично обирає найточніший метод прогнозу для кожного рахунку і переучується щодня на основі нових даних. Клієнти можуть будувати прогнози на рік вперед за лічені хвилини, тоді як раніше це займало тиждень .

Пояснення

Мета автоматизації — не скоротити людей, а звільнити їх від рутини. Бухгалтер, який раніше витрачав 3 дні на звірку банку, тепер витрачає 1 годину на перевірку роботи AI. Решту часу він займається аналітикою.

Аудиторський погляд

GIAS вимагають, щоб компанія мала систему внутрішнього контролю, яка охоплює автоматизовані процеси. Якщо AI приймає рішення (напр., проводить платежі), аудитор перевіряє наявність лімітів, логів дій та процедур оскарження.

Як впроваджувати AI у фін. функцію: Алгоритм для CFO

Впровадження AI — це не технічний проєкт. Це управлінське рішення. CFO має розуміти, з чого починати, як обирати продукти і як управляти ризиками.

Крок **1.** Оцініть, де найбільше рутини.

Які процеси забирають найбільше часу? Де найбільше помилок? Де найбільше затримок? Саме там AI дасть найбільший ефект.

Крок **2.** Обирайте готові рішення, а не кастомні.

Для більшості фін. функцій не потрібно будувати AI з 0. Існують готові продукти для прогнозування грошових потоків, скорингу дебіторки, виявлення аномалій. Вони впроваджуються швидше і коштують дешевше.

Крок **3.** Почніть з пілотного проєкту.

Не впроваджуйте AI одразу на всіх процесах. Оберіть 1 — напр., прогнозування грошового потоку для 1 підрозділу. Перевірте, як працює, оцініть ефект, навчіться. Потім масштабуйте.

Крок **4.** Переконайтеся, що дані чисті.

AI дає результат, якість якого залежить від якості даних. Якщо дані в ERP або Excel містять помилки, AI ці помилки просто відтворить.

Крок **5.** Впровадьте governance (управління).

Хто відповідає за AI-модель? Як часто вона перевіряється? Хто приймає рішення, якщо AI і людина не згодні? Як фіксуються помилки AI? Це питання, які мають бути вирішені до запуску.

Аудиторський погляд: Що перевіряє аудитор

GIAS вимагають оцінки технологічних ризиків. Якщо компанія використовує AI у фінансах, аудитор перевіряє:

- Чи є політика використання AI (хто відповідає, які обмеження).
- Чи проводяться валідація та тестування моделей.
- Чи є human-in-the-loop для критичних рішень.
- Чи є аудиторський слід (логи дій AI) для перевірки.

Відсутність цих елементів фіксується як ризик: компанія використовує AI без контролю, що може призвести до помилок, втрат та регуляторних штрафів.

Типові помилки

1. Вірити, що AI замінить команду. AI не замінює людей. Він бере рутину, люди — аналітику. Команда стає меншою? Можливо. Але вона стає ефективнішою.
2. Починати з технології, а не з проблеми. Я хочу впровадити AI — це поганий початок. Я хочу скоротити час прогнозування з 5 днів до 1 години — це хороший початок.
3. Ігнорувати якість даних. AI — це інструмент, який працює з даними. Якщо дані неякісні, результат буде неякісним.
4. Забувати про governance. AI без контролю — це ризик. Якщо модель помиляється, хто відповідає? Як виправляється помилка?

Висновок

AI у фінансах — це не майбутнє. Це сьогодення. Три напрямки, які вже працюють:

1. Прогнозування грошових потоків. AI аналізує дані, будує прогноз на 90 днів з похибкою < 1%, економить час і гроші.
2. Управління дебіторкою та ризиками. AI оцінює ризик неплатежу для кожного клієнта, допомагає діяти проактивно.
3. Виявлення аномалій та автоматизація рутини. AI знаходить помилки і шахрайство до того, як вони стали збитками, і автоматизує рутинні завдання.

CFO, який ігнорує AI, відстає від ринку. Його конкуренти вже скорочують час прогнозування з тижнів до хвилин, зменшують втрати від неплатежів і звільняють команду для стратегічної роботи. Впровадження AI — це не питання чи. Це питання коли.

Шаблони та чек-листи CFO

Теоретичні знання корисні, але в реальній роботі CFO потребує інструментів, які можна взяти і використати негайно. Шаблони та чек-листи — це саме такі інструменти. Вони економлять час, зменшують кількість помилок і забезпечують послідовність у роботі.

Цей розділ — довідковий матеріал. Ви можете використовувати його як основу для створення власних інструментів або адаптувати під свої потреби.

Чому шаблони та чек-листи важливі

Шаблони та чек-листи вирішують три проблеми.

1 — забудькуватість. Навіть досвідчений CFO забуває про щось у щоденній метушні. Чек-лист нагадує, що важливо, а що можна пропустити.

2 — непослідовність. Коли кожен раз робиш по-новому, помилки неминучі. Шаблон забезпечує однаковий підхід до однотипних завдань.

3 — навчання нових співробітників. Чек-лист — це найпростіший спосіб передати досвід новачкові. Він бачить, що треба робити, і не задає зайвих запитань.

Пояснення

В авіації чек-листи обов'язкові. Пілоти не покладаються на пам'ять — вони використовують чек-листи перед кожним зльотом. У фінансах такий самий підхід рятує від помилок, які коштують грошей.

Щоденний чек-лист CFO

Щоденний чек-лист — це мінімум дій, які CFO має виконати кожного робочого дня, щоб тримати руку на пульсі.

1. Перевірити залишки на рахунках.

Відкрити банк-клієнт, подивитися поточні залишки. Чи є гроші на зарплату і термінові платежі? Якщо ні — діяти негайно.

2. Перевірити платіжний календар на сьогодні.

Чи всі платежі заплановані? Чи є ризик касового розриву? Якщо є — перенести платежі або залучити фінансування.

3. Перевірити надходження за вчора.

Чи надійшли очікувані платежі від покупців? Якщо ні — зв'язатися з відповідальними менеджерами.

4. Подивитися ключові KPI за вчора.

Виручка, маржинальність, дебіторка. Якщо є аномалії — розібратися.

5. Відповісти на запити керівників підрозділів.

Будь-яке фінансове питання від операційних керівників має бути вирішене протягом дня.

6. Перевірити пошту та повідомлення.

Жодне запитання від власників, банків, аудиторів не має залишатися без відповіді більше доби.

Пояснення

Цей чек-лист займає 15-30 хвилин на початку дня. Він дає повну картину поточного стану і дозволяє вчасно помітити проблеми.

Щотижневий чек-лист CFO

Щотижневий чек-лист — це дії, які CFO виконує раз на тиждень, щоб оцінити тенденції та скоригувати плани.

1. Оновити прогноз грошових потоків на 13 тижнів.

Внести фактичні дані за минулий тиждень, скоригувати прогноз на наступні 13 тижнів. Це головний інструмент управління ліквідністю.

2. Перевірити дебіторську заборгованість.

Подивитися динаміку — які клієнти затримують платежі, які терміни прострочення. Скоригувати кредитну політику, якщо потрібно.

3. Перевірити кредиторську заборгованість.

Які терміни оплати постачальникам, чи немає ризику штрафів за прострочення.

4. Провести нараду з фін. командою.

Обговорити поточні проблеми, пріоритети на наступний тиждень, розподілити завдання.

5. Подивитися ключові бізнес-показники.

Продажі, виробництво, логістика. Чи є відхилення від плану? Якщо є — розібратися з відповідальними керівниками.

6. Підготувати звіт для власників (якщо передбачено).

Якщо звітність для власників подається щотижня — підготувати і надіслати.

Пояснення

Щотижневий чек-лист займає 1-2 години. Він дозволяє бачити тенденції і коригувати плани до того, як проблеми стануть критичними.

Щомісячний чек-лист CFO

Щомісячний чек-лист — це дії, пов'язані з закриттям місяця, аналізом результатів та плануванням.

1. Закриття місяця.

Переконатися, що всі операції за місяць відображені в обліку. Звірити дебіторку, кредиторку, банківські виписки. Провести інвентаризацію (якщо передбачено політикою).

2. Підготовка управлінської звітності.

P&L, баланс, грошовий потік за місяць. Порівняння з планом і минулим періодом.

3. Аналіз відхилень.

Чому план не виконаний або перевиконаний? Які фактори вплинули? Які висновки на наступний місяць?

4. Оновлення бюджету (якщо потрібно).

Якщо фактичні результати суттєво відрізняються від плану, скоригувати бюджет на наступні періоди.
5. Підготовка звіту для власників.
Ключові висновки, фінпоказники, прогноз на наступний місяць, ризики та пропозиції.
6. Зустріч з власниками (якщо передбачено).
Презентувати результати, обговорити плани, відповісти на запитання.
7. Аналіз KPI.
Перевірити ключові показники за місяць, виявити тенденції, скоригувати цілі, якщо потрібно.
Пояснення
Щомісячний чек-лист займає 2-3 дні. Це основа для прийняття управлінських рішень на наступний період.

Щоквартальний чек-лист CFO

Щоквартальний чек-лист — це дії, пов'язані зі стратегічним плануванням та оцінкою довгострокових тенденцій.
1. Перегляд стратегії.
Чи відповідає поточний стан компанії стратегічним цілям? Чи потрібно коригувати стратегію?
2. Оновлення довгострокового прогнозу.
Прогноз на рік вперед на основі фактичних даних за квартал.
3. Оцінка інвестиційних проєктів.
Переглянути всі активні інвестиційні проєкти. Які проєкти потребують додаткового фінансування? Які можна закрити?
4. Перегляд KPI.
Чи актуальні показники? Чи потрібно додати нові або прибрати застарілі?
5. Зустріч з власниками (квартальна).
Презентувати результати за квартал, обговорити плани на наступний квартал.
6. Аналіз ринку та конкурентів.
Як змінився ринок? Що роблять конкуренти? Які нові ризики та можливості?
Пояснення
Щоквартальний чек-лист займає 1 тиждень. Він дає картину на довгий період і дозволяє вчасно коригувати стратегію.

Шаблон бюджету доходів та витрат

Цей шаблон використовується для річного планування та щомісячного контролю. Він показує, скільки компанія планує заробити і витратити за період.
Структура шаблону:
1. Доходи. Продажі за напрямами, товарами, регіонами. Прогноз на кожен місяць.
2. Змінні витрати. Сировина, матеріали, логістика, комісії. Прогноз на кожен місяць.
3. Постійні витрати. Оренда, зарплата адміністрації, страховка, амортизація.
4. Капітальні витрати. Інвестиції в обладнання, ремонти, розробки.
5. Чистий прибуток. Різниця між доходами та витратами.
Пояснення
Шаблон будується на основі фін. моделі. Він має бути гнучким, щоб можна було змінювати плани при зміні умов.
Шаблон бюджету доходів та витрат (Розгорнута модель CFO)
1. Доходи (Revenue streams)
Рядок **1.** Виручка від основної продуктової лінії.
Відображає надходження від реалізації ключових товарів або послуг, які формують фундамент бізнесу. Прогноз будується на основі обсягів продажів (у штуках/тоннах/годинах) та середньозваженої ціни за одиницю, враховуючи сезонні коливання та маркетингові активності.
Рядок **2.** Виручка від преміального сегмента або послуг з високою доданою вартістю.
Включає доходи від преміальних позицій або додаткового сервісу. Ці продукти мають вищу маржинальність, тому динаміка цього рядка є показником ефективності роботи відділу маркетингу та стратегічного розвитку бренду.
Рядок **3.** Доходи від супутніх послуг або побічної діяльності.
Включає доходи від реалізації відходів виробництва, здачі в оренду вільних площ, сервісного обслуговування або інтересів по депозитах. Ці доходи часто є неочікуваним бонусом до основного прибутку, але вимагають обліку для цілісної фін. картини.
2. Змінні витрати (Variable costs)

Рядок **4.** Сировина, прямі матеріали та енергоносії для виробництва.
Включає вартість усіх компонентів, необхідних для створення продукту. Прогноз базується на технологічних картах виробництва та ринкових цінах на сировину. Зміна цього рядка напряму корелює зі зміною обсягів виробництва.
Рядок **5.** Логістика, транспортування та дистрибуція.
Витрати на доставку продукції до дистриб'юторів або кінцевого споживача. Враховує вартість пального, оренду транспортних засобів, послуги логістичних операторів. Розраховується як % від обсягу продажів або вартість за одиницю товару.
Рядок **6.** Комісійні винагороди, роялті та бонуси за результат.
Включає змінні частини оплати праці торгового відділу, % за франшизу або ліцензійні платежі. Ці витрати заробляються компанією разом із виручкою: немає продажу — немає витрат.
3. Постійні витрати (Operating expenses / OPEX)
Рядок **7.** Інфраструктурні витрати (Оренда та комунальні платежі).
Фіксовані платежі за користування офісними, складськими та виробничими приміщеннями, включаючи оплату енергоресурсів, необхідних для функціонування об’єктів, незалежно від обсягу виробництва.
Рядок **8.** Фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу (АУП).
Фіксовані оклади менеджменту, бухгалтерії, HR, IT та юр. департаменту. Ці витрати забезпечують управління бізнесом і є критичними для стабільності компанії.
Рядок **9.** Ризик-менеджмент та безпека (Страхування, охорона, комплаєнс).
Витрати на захист активів та мінімізацію юр. чи фін. ризиків. Сюди відносяться страхові внески, контрактна охорона, ліцензії на software для безпеки.
Рядок **10.** Амортизація необоротних активів.
Плановий розрахунок поступового списання вартості обладнання, транспорту та нерухомості. Це негрошова стаття, що відображає знос ОЗ і є важливою для податкового планування та оцінки реальної вартості активів.
4. Капітальні витрати (CAPEX)
Рядок **11.** Інвестиції у розвиток виробничих потужностей.
Витрати на придбання нових верстатів, розширення ліній, впровадження нових технологічних рішень для підвищення продуктивності. Планується на основі стратегічного інвестиційного плану компанії.
Рядок **12.** Капітальні ремонти та інфраструктурна модернізація.
Витрати на масштабні оновлення, які подовжують термін експлуатації активів. Планується на основі графіку планово-попереджувальних ремонтів (ППР) та технічного аудиту.
5. Чистий прибуток (Net income)
Рядок **13.** Фінальний результат.
Розраховується за формулою: Сума доходів (1+2+3) - Сума змінних витрат (4+5+6) - Сума постійних витрат (7+8+9+10) - Сума капітальних витрат (11+12). Це ключовий показник ефективності бізнесу. Додатне значення свідчить про створення вартості, від’ємне — сигналізує про необхідність перегляду моделі або залучення зовнішнього фінансування.
Як це працює в стратегічному управлінні (CFO level)
Цей шаблон слугує основою для «Операційного циклу управління»:

1. Прогнозування: На старті фін. року CFO розробляє сценарії (песимістичний, реалістичний, оптимістичний).
2. Контроль та Variance Analysis (Аналіз відхилень): Щомісячне порівняння План vs Факт. Якщо відхилення в доходах перевищує ліміт (напр., 5-10%), CFO проводить декомпозицію: що саме пішло не так — ціна, обсяг чи ефективність менеджменту?
3. Коригування (Rolling Forecast): Кожен місяць бюджет коригується на майбутній період з урахуванням нових реалій ринку.
4. Управління прибутком: CFO фокусується не лише на збільшенні рядка 1, а на максимізації маржі між рядком 1 та рядком 4, одночасно шукаючи шляхи зниження постійних витрат (рядки 7-10) без втрати якості бізнес-процесів.

Шаблон звіту для власників
Цей шаблон використовується для комунікації з власниками. Він відповідає на три запитання: чи заробляємо ми гроші, куди вони йдуть, що буде далі.
Структура шаблону:
1. Ключові висновки. 3-5 речень про те, що важливо знати за підсумками періоду.
2. Ключові фінпоказники. Виручка, EBITDA, чистий прибуток, грошовий потік, борг, дебіторка, кредиторка.

3. Аналіз відхилень. Чому факти відрізняються від плану.
4. Прогноз на наступний період. Що буде, які ризики.
5. Пропозиції. Що CFO рекомендує зробити.

Шаблон звіту для власників (Management report)

1. Ключові висновки (Executive summary)

Цей розділ має бути доступним для розуміння за 60 секунд. Тут подається концентрована інформація про стан здоров'я бізнесу без зайвих деталей.

- Загальна оцінка: Позитивна чи негативна динаміка прибутковості за звітний період.
- Вирішальні події: Основні фактори, що найбільше вплинули на результат (напр.: вихід на новий ринок, суттєве зростання цін на сировину, затримка в поставках обладнання).
- Результативність: Коротке резюме: Ми досягли планових показників по EBITDA, проте є ризик перевитрат у наступному кварталі через волатильність валютного курсу.

2. Ключові фінпоказники (Financial dashboard)

Представлення таблиці, де порівнюється План, Факт та % виконання для забезпечення прозорості.

Показник	План	Факт	Відхилення (+/-)
Виручка (Net Revenue)			
Операційний прибуток (EBITDA)			
Чистий прибуток (Net Income)			
Вільний грошовий потік (FCF)			
Кредитний портфель (Борг)			
Дебіторська заборгованість			
Кредиторська заборгованість			

Примітка: Для власника важливо бачити не лише прибуток, а й ліквідність (Cash Flow), щоб розуміти, чи є живі гроші в касі.

3. Аналіз відхилень (Variance analysis)

Глибока відповідь на питання Чому? Тут CFO показує свою експертизу, розкладаючи відхилення на фактори.

- Факторний аналіз доходів: Чому продажі не збігаються з планом? (Напр.: падіння обсягів збуту через агресивну цінову політику конкурентів або зростання середнього чека через успішну преміалізацію).
- Факторний аналіз витрат: Чому витрати вищі за план? (Напр.: енергокриза, зміна логістичних маршрутів, форс-мажорні витрати на ремонт).
- Вплив на результат: Чітке пояснення, як саме кожна стаття відхилень вплинула на кінцевий показник чистого прибутку.

4. Прогноз на наступний період (Forecast & Outlook)

Власникам важливо розуміти перспективу, а не лише історію.

- Очікувані показники: Сценарій розвитку подій (базовий, консервативний, оптимістичний).
- Поточні ризики: Ідентифікація загроз, що можуть вплинути на бізнес у найближчі місяці (інфляція, зміна податкового законодавства, розрив ланцюгів постачання).
- Вплив ризиків на Cash flow: Чи вистачить коштів на виконання зобов'язань у випадку реалізації песимістичного сценарію.

5. Пропозиції та рішення (Management recommendations)

Секція, де CFO стає партнером власника. Тут не просто констатація фактів, а конкретний заклик до дії.

- Оптимізація: Рекомендую скоротити витрати на напрямок X, оскільки його рентабельність впала нижче порогового рівня.
- Інвестиції: Пропоную направити вільний грошовий потік на закупівлю обладнання Y зараз, щоб уникнути подорожчання в наступному півріччі.
- Стратегічне коригування: Необхідно переглянути кредитну політику щодо дебіторів, оскільки період розрахунків перевищив допустиму норму на 15 днів.

Принципи комунікації CFO з власником

1. Принцип No Surprises: Погана новина повинна бути повідомлена раніше, ніж вона стане критичною проблемою. Власник не повинен дізнаватися про катастрофічні відхилення з річного звіту.
2. Візуалізація: Використовуйте графіки для трендів (виручка, EBITDA, борг). Таблиці — для цифр, графіки — для динаміки.
3. Лаконічність: Власник зазвичай зайнятий стратегічними питаннями. Якщо звіт займає більше 3-4 сторінок А4 (або 5-7 слайдів презентації), він втрачає свою цінність як інструмент оперативного управління.
4. Зворотний зв'язок: Завжди залишайте місце для питань, які власник може задати після прочитання звіту. Ваша мета — дати йому достатньо інформації для прийняття обґрунтованого рішення, не перевантажуючи його бухгалтерськими деталями.

Шаблон прогнозу грошового потоку на 13 тижнів

Цей шаблон використовується для управління ліквідністю. Він показує, скільки грошей надійде і піде в найближчі 13 тижнів.

Структура шаблону:

1. Надходження. Оплати від покупців, аванси, кредити, інші надходження.
2. Платежі. Зарплата, податки, постачальники, оренда, кредити, інвестиції.
3. Сальдо. Різниця між надходженнями та платежами за кожен тиждень.
4. Залишок на рахунку. Залишок на початок + сальдо = залишок на кінець.

Пояснення

Шаблон оновлюється щотижня. Він дає відповідь на головне запитання: чи вистачить грошей на платежі.

Шаблон прогнозу грошового потоку (Cash flow forecast) на 13 тижнів

Цей інструмент є пульсом» компанії. 13-тижневий горизонт обрано не випадково: це 1 повний квартал, який дозволяє CFO бачити як поточні касові розриви, так і наближення великих платежів (квартальні податки, виплати за кредитами), що дає достатньо часу для маневру.

1. Операційні надходження (Cash inflows)

Рядок **1.** Оплати від покупців (дебіторська заборгованість).

Прогноз базується на графіку відвантажень та умовах договорів (відстрочка платежу). Враховується історичний % протермінованих оплат. Це основне джерело ліквідності.

Рядок **2.** Авансові платежі за контрактами.

Надходження коштів до моменту виконання зобов'язань. Ці гроші критичні для фінансування виробничого циклу, тому вони плануються окремим рядком для контролю живої готівки.

Рядок **3.** Кредитні кошти та фінансування.

Заплановані транші за кредитними лініями, інвестиційні внески власників або інші залучені кошти, що мають чітку дату надходження на рахунок.

Рядок **4.** Інші надходження (продаж активів, повернення ПДВ).

Разові грошові потоки, які не мають регулярного характеру, але суттєво впливають на запас міцності (напр., повернення оренди, продаж зайвого обладнання).

2. Операційні та інвестиційні платежі (Cash outflows)

Рядок **5.** Зарплатний фонд та соціальні внески.

Виплати персоналу за графіком (аванс та зарплата). Враховуються дати виплат згідно з внутрішніми положеннями компанії.

Рядок **6.** Податкові платежі.

Календарний графік сплати ПДВ, податку на прибуток, ЄСВ, ПДФО та місцевих податків. Це обов’язкові платежі, відтермінування яких неможливе без штрафних санкцій.

Рядок **7.** Розрахунки з постачальниками сировини та послуг.

Графік оплат згідно з інвойсами. CFO ранжує їх на критичні (без яких зупиниться виробництво) та планові (де можливе перенесення термінів у разі нестачі коштів).

Рядок **8.** Оренда, комунальні платежі та сервіси.

Фіксовані витрати, що плануються згідно з договорами оренди та рахунками за енергоресурси.

Рядок **9.** Погашення кредитів та %.

Графік обслуговування боргу (тіло кредиту + %). Ці платежі є незмінними та мають пріоритет.

Рядок **10.** Інвестиційні платежі (CAPEX).

Витрати на закупівлю обладнання, розширення інфраструктури або R&D. У разі дефіциту грошей ці платежі CFO заморожує першими.

3. Сальдо та ліквідність (Cash position)

Рядок **11.** Чисте сальдо періоду.
Формула: Сума надходжень (1+2+3+4) - Сума платежів (5+6+7+8+9+10). Показує, чи генерує компанія кеш у конкретному тижні, чи проїдає накопичений запас.
Рядок **12.** Початковий залишок на рахунках.
Сума грошей на початок тижня.
Рядок **13.** Кінцевий залишок на рахунках.
Формула: Початковий залишок (Рядок 12) + Чисте сальдо (Рядок 11). Це показник, який ви перевіряєте щопонеділка по виписці з банку.
Методологія управління (CFO focus)

1. Тижневий Rolling Forecast: Щопонеділка фактичні залишки з банківських виписок переносяться у рядок 12, а прогноз на 13 тижнів коригується з урахуванням затримок оплат клієнтами або зміни термінів поставок.
2. Детектор касових розривів: Якщо в будь-якому тижні прогнозу Рядок 13 стає від'ємним, система підсвічує це як червону зону. Це сигнал для CFO вжити заходів:
    - Прискорити дебіторку: Дзвінок клієнтам з проханням оплатити раніше.
    - Відкласти кредиторку: Переговори з постачальниками про відтермінування.
    - Залучити фінансування: Використання овердрафту або кредитних ліній.
3. Аналіз точності: CFO регулярно перевіряє, наскільки прогноз збігається з фактом. Якщо фактичні надходження постійно менші за планові, модель консервативно коригується (застосовуються понижувальні коефіцієнти до очікуваних оплат від клієнтів).
4. Фокус на Cash Flow, а не на P&L: Пам’ятайте, що цей шаблон не показує прибутковість бізнесу (P&L), він показує лише життєздатність компанії в поточному часі. Можна бути прибутковим на папері, але збанкрутувати через відсутність грошей на рахунку для виплати зарплати.

Як використовувати шаблони та чек-листи
Шаблони та чек-листи — це інструменти, які працюють тільки тоді, коли їх використовують системно.
Правила використання:
1. Не зберігайте в голові. Покладіть чек-листи в доступне місце (напр., у календар або на робочий стіл).
2. Не пропускайте. Навіть якщо здається, що все і так зрозуміло, пройдіть чек-лист. Пам'ять підводить.
3. Оновлюйте. Шаблони та чек-листи мають змінюватися разом з бізнесом. Переглядайте їх раз на квартал.
4. Діліться. Дайте чек-листи своїй команді. Вони допоможуть усім працювати послідовно.

Висновок
Шаблони та чек-листи — це інструменти, які перетворюють знання на дії. Вони економлять час, зменшують помилки та забезпечують послідовність у роботі.
CFO має:
1. Використовувати щоденний чек-лист для контролю поточного стану.
2. Використовувати щотижневий чек-лист для коригування планів.
3. Використовувати щомісячний чек-лист для закриття періоду та підготовки звітності.
4. Використовувати щоквартальний чек-лист для стратегічного планування.
5. Використовувати шаблони для бюджету, звітності та прогнозів.

Без цих інструментів робота стає хаотичною. З ними — системною та передбачуваною.

Як читати фінзвітність на практиці

CFO бачить звітність щодня. Він знає, де які цифри, і може пояснити будь-яке відхилення. Але в реальному житті ви часто отримуєте звітність від бухгалтерії або з ERP-системи і маєте за 15 хвилин зрозуміти, що відбувається з бізнесом.
Швидка діагностика звітності — це навичка, яка дозволяє побачити проблему до того, як вона стала критичною. Вона будується на 3 питаннях: чи є гроші, чи є прибуток, чи є ризики. І на вмінні бачити зв'язки між цифрами — це не таблиця, а історія про те, як бізнес заробляє, витрачає і ризикує.
Цей розділ — як читати звітність не як бухгалтер, а як CFO, який приймає рішення.

Три головні питання, на які відповідає звітність
Звітність — це не документ для податкової. Це відповіді на три запитання про стан бізнесу.
1: чи вистачає грошей на поточні потреби?
Відповідає звіт про грошовий потік. Якщо операційний потік негативний кілька місяців поспіль — це сигнал. Компанія не генерує гроші від основної діяльності.
2: чи заробляє бізнес на своїй діяльності?

Відповідає звіт про прибутки та збитки. Якщо маржинальність падає — це сигнал. Ціни або витрати змінюються не на користь компанії.

3: чи є ризики, які можуть вплинути на здатність платити по рахунках?

Відповідає баланс. Якщо дебіторка зростає швидше за виручку — це сигнал. Гроші застрягають у клієнтів.

Пояснення

CFO не читає звітність рядок за рядком. Він шукає відповіді на три запитання. Якщо відповіді задовільні — звітність хороша. Якщо ні — потрібно копати глибше.

Звіт про прибутки та збитки: Що шукати в 1у чергу

Звіт про прибутки та збитки (P&L) показує, чи заробляє бізнес. Але не всі цифри однаково важливі.

Що дивитися в 1у чергу:

1. Виручка. Як змінюється динаміка? Якщо зростання сповільнюється — це сигнал. Якщо падає — проблема.
2. Валова маржа (валовий прибуток / виручка). Показує, чи контролює компанія собівартість. Якщо маржа падає, значить, або ціни знижуються, або витрати зростають.
3. EBITDA (прибуток до %, податків та амортизації). Показує операційну ефективність. Якщо EBITDA падає швидше за виручку — компанія втрачає контроль над витратами.
4. Чистий прибуток. Показує, скільки залишається власникам. Якщо чистий прибуток падає, а виручка зростає — це сигнал про зростання витрат або податків.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Виручка зросла на 12%, але EBITDA впала на 5%. Це означає, що компанія продає більше, але заробляє менше з кожної одиниці. Причина може бути в зростанні цін на сировину або зниженні цін. CFO має це перевірити негайно.

Пояснення

P&L — це історія про ефективність. Якщо виручка зростає, а прибуток падає — значить, є проблема з витратами. Якщо виручка падає, а прибуток залишається стабільним — значить, компанія скорочує витрати швидше, ніж падають продажі.

Баланс: Що шукати в 1у чергу

Баланс показує, що має компанія (активи) і за рахунок чого це профінансовано (пасиви). Він відповідає на запитання про ризики.

Що дивитися в 1у чергу:

1. Дебіторська заборгованість. Якщо вона зростає швидше за виручку — це ризик. Гроші застрягають у клієнтів, і компанія фінансує їх за свій рахунок.
2. Запаси. Якщо вони зростають швидше за собівартість — це ризик. Компанія заморожує гроші на складі.
3. Кредиторська заборгованість. Якщо вона зростає швидше за собівартість — це може бути ознакою того, що компанія затримує платежі постачальникам, що може призвести до проблем.
4. Співвідношення власного та позикового капіталу. Якщо борг перевищує власний капітал — це ризик неплатоспроможності.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Дебіторка зросла на 25% при зростанні виручки на 12%. Це означає, що клієнти платять повільніше. CFO має перевірити кредитну політику і, можливо, посилити контроль за платежами.

Пояснення

Баланс — це історія про ризики. Якщо дебіторка або запаси зростають швидше за виручку/собівартість, значить, гроші застрягають в оборотному капіталі. Якщо борг зростає швидше за власний капітал — компанія стає залежною від кредиторів.

Звіт про грошовий потік: Що шукати в 1у чергу

Грошовий потік показує, звідки беруться гроші і куди вони йдуть. Він відповідає на запитання про здатність платити по рахунках.

Що дивитися в 1у чергу:

1. Операційний грошовий потік. Це гроші, які компанія генерує від основної діяльності. Якщо він негативний — компанія не заробляє гроші, навіть якщо має прибуток.
2. Співвідношення операційного потоку та чистого прибутку. Якщо операційний потік значно менший за чистий прибуток, значить, гроші застрягають у робочому капіталі.
3. Вільний грошовий потік (операційний потік - капітальні інвестиції). Якщо він негативний, компанія не генерує достатньо грошей для інвестицій і потребує додаткового фінансування.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Чистий прибуток — 214 000 ₴. Операційний грошовий потік — 64 000 ₴. Це означає, що більшість прибутку застрягла в дебіторці та запасах. Компанія заробила гроші на папері, але на рахунку їх немає.

Пояснення

Грошовий потік — це історія про реальні гроші. Прибуток може бути, а грошей може не бути. Якщо операційний потік негативний — це прямий ризик банкрутства.

Коефіцієнти, які показують проблеми на ранніх стадіях

Коефіцієнти — це спрощені показники, які дозволяють швидко оцінити стан бізнесу. Вони не замінюють детальний аналіз, але дають сигнали, де копати.

Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання).

Показує, чи вистачить у компанії короткострокових активів на покриття короткострокових зобов'язань. Якщо < 1 — компанія не може покрити свої поточні борги. Якщо < 1,5 — сигнал до перевірки.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (ліквідні активи / поточні зобов'язання).

Показує, чи вистачить грошей та дебіторки на покриття поточних зобов'язань без продажу запасів. Якщо < 0,7 — компанія залежить від запасів для оплати рахунків.

Коефіцієнт оборотності дебіторки (виручка / середня дебіторка).

Показує, скільки разів на рік компанія отримує оплати від клієнтів. Якщо він падає — клієнти платять повільніше.

Коефіцієнт оборотності запасів (собівартість / середні запаси).

Показує, скільки разів на рік запаси продаються і відновлюються. Якщо він падає — запаси застарівають або їх надто багато.

Коефіцієнт фін/ незалежності (власний капітал / активи).

Показує, скільки активів профінансовано за рахунок власників. Якщо < 0,3 — компанія залежить від кредиторів.

Як виявляти проблеми на ранніх стадіях

Проблеми рідко виникають раптово. Вони розвиваються поступово. CFO має вміти бачити ранні сигнали.

Типові ранні сигнали:

1. Дебіторка зростає швидше за виручку. Значить, клієнти платять повільніше, або компанія дає більше відстрочок. Це створює ризик касового розриву.
2. Запаси зростають швидше за виручку/собівартість. Значить, компанія накопичує надлишкові запаси, що заморожує гроші.
3. Кредиторка зростає швидше за собівартість. Значить, компанія затримує платежі постачальникам. Це може бути ознакою проблем з ліквідністю або тиску на постачальників.
4. Маржа падає. Значить, або ціни знижуються, або витрати зростають. Це загрожує прибутковості.
5. Операційний грошовий потік < чистий прибуток. Значить, гроші застрягають у робочому капіталі.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

CFO бачить, що дебіторка зросла на 25% за квартал, а виручка — на 10%. Він не чекає, поки проблема стане критичною. Він перевіряє кредитну політику, виявляє, що новий клієнт має відстрочку 60 днів замість стандартних 30. Він коригує політику — наступні нові клієнти отримують не більше 45 днів.

Помилки при читанні звітності

Навіть досвідчені CFO роблять помилки. Ось найпоширеніші.

Помилка **1.** Дивитися тільки на виручку і прибуток.

Виручка і прибуток — важливо, але вони не показують, чи є гроші на рахунку. Якщо операційний потік негативний, компанія може збанкрутувати навіть при зростанні виручки.

Помилка **2.** Дивитися тільки на баланс або тільки на грошовий потік.

Звіти пов'язані. Зміна в 1 завжди відображається в іншому. Якщо ви не бачите зв'язку, ви не бачите повної картини.

Помилка **3.** Не порівнювати з минулим періодом.

Окремі цифри нічого не значать. Тільки динаміка показує, що відбувається. Падіння маржі на 2% може бути некритичним, а може сигналізувати про системну проблему.

Помилка **4.** Не дивитися на структуру витрат.

Якщо витрати зростають швидше за виручку, прибуток падає. Потрібно розуміти, які саме витрати зростають і чому.

Помилка **5.** Ігнорувати сезонність.

Якщо не враховувати сезонні коливання, можна помилково сприйняти сезонне падіння продажів за початок кризи.

Алгоритм аналізу звітності за 15 хвилин

CFO не має часу на детальний аналіз кожного рядка звітності щодня. Йому потрібен швидкий алгоритм, який дозволяє за 15 хвилин зрозуміти, чи все в порядку, чи є проблеми, і де саме копати.

Крок **1.** Відкрити звіт про грошовий потік — перевірити операційний потік.

Це найважливіший показник. Якщо операційний грошовий потік негативний — компанія не генерує гроші від основної діяльності. Це прямий сигнал проблеми, навіть якщо виручка і прибуток зростають.

Запитання до себе: Операційний потік позитивний чи негативний? Якщо негативний — чому?

Крок **2.** Відкрити P&L — перевірити маржинальність.

Валова маржа та EBITDA маржа показують, чи контролює компанія витрати. Якщо маржа падає два квартали поспіль — це сигнал. Причини: зростання собівартості, зниження цін, зростання операційних витрат.

Запитання до себе: Маржа стабільна, зростає чи падає? Якщо падає — чому?

Крок **3.** Відкрити баланс — перевірити дебіторку та запаси.

Дебіторка має зростати пропорційно виручці. Якщо вона зростає швидше — клієнти платять повільніше. Запаси мають зростати пропорційно собівартості. Якщо вони зростають швидше — компанія заморожує гроші на складі.

Запитання до себе: Дебіторка зростає швидше за виручку? Запаси зростають швидше за собівартість? Якщо так — чому?

Крок **4.** Порахувати три ключові коефіцієнти.

- Поточна ліквідність (оборотні активи / поточні зобов'язання). Норма: > 1,5.
- Оборотність дебіторки (виручка / середня дебіторка). Падіння означає, що клієнти платять повільніше.
- Операційний потік / чистий прибуток. Норма: > 0,5. Якщо менше — гроші застрягають у робочому капіталі.

Запитання до себе: Які коефіцієнти виходять за межі норми?

Крок **5.** Записати три висновки і три дії.

На основі попередніх кроків сформулювати три ключові висновки про стан бізнесу та три конкретні дії, які потрібно зробити.

Пояснення

Цей алгоритм займає 15 хвилин. Він не дає повної картини, але дозволяє швидко виявити проблеми і зрозуміти, де потрібен детальний аналіз.

Приклад аналізу звітності ТОВ «Свіжий Хліб»

Тепер застосуємо алгоритм до реальних даних. Ось спрощена звітність компанії за квартал.

Вихідні дані:

Показник	Поточний квартал	Минулий квартал	Зміна
Виручка	3 300 000	3 000 000	+10%
Собівартість	1 944 000	1 800 000	+8%
Валова маржа	1 356 000 (41%)	1 200 000 (40%)	+13%
Операційні витрати	945 000	900 000	+5%
EBITDA	411 000	300 000	+37%
Чистий прибуток	214 000	150 000	+43%
Дебіторка	3 300 000	3 000 000	+10%
Запаси	1 944 000	1 800 000	+8%
Кредиторка	1 944 000	1 800 000	+8%
Грошові кошти	264 000	200 000	+32%
Операційний грошовий потік	64 000	50 000	+28%

Застосування алгоритму:

Крок **1.** Грошовий потік. Операційний потік позитивний — 64 000 ₴. Це добре. Але він значно менший за чистий прибуток (214 000 ₴). Це означає, що більшість прибутку застрягла в робочому капіталі.

Крок **2.** Маржинальність. Валова маржа зросла з 40% до 41%. EBITDA зросла на 37%. Це добре — компанія контролює витрати.

Крок **3.** Баланс. Дебіторка зросла на 10% — пропорційно виручці. Запаси зросли на 8% — повільніше за виручку. Кредиторка зросла на 8% — повільніше за собівартість. Все в межах норми.

Крок **4.** Коефіцієнти.

- Поточна ліквідність: (дебіторка + запаси + гроші) / кредиторка = (3 300 000 + 1 944 000 + 264 000) / 1 944 000 = 2,8. Норма > 1,5 — добре.
- Операційний потік / чистий прибуток: 64 000 / 214 000 = 0,3. Норма > 0,5 — погано. Це головна проблема.
- Оборотність дебіторки: 3 300 000 / 3 150 000 = 1,05 рази за квартал (≈ 85 днів). Це багато для хлібопекарної промисловості.

Крок **5.** Висновки та дії:

Висновок **1.** Компанія прибуткова і маржинальність зростає. Операційна діяльність ефективна.

Висновок **2.** Головна проблема — гроші застрягають у дебіторці. Клієнти платять повільно (85 днів). Операційний потік становить лише 30% від чистого прибутку.

Висновок **3.** Ліквідність хороша (2,8), але якщо дебіторка продовжить зростати, через 2-3 квартали можливий касовий розрив.

Дія **1.** Переглянути кредитну політику для нових клієнтів — зменшити відстрочку з 60 до 45 днів.

Дія **2.** Провести аудит дебіторки — виявити клієнтів із найбільшою заборгованістю і переглянути умови.

Дія **3.** Звернутися до банку за кредитною лінією на випадок погіршення ситуації з дебіторкою.

Пояснення

Цей приклад показує, як за 15 хвилин виявити головну проблему (застрягання грошей у дебіторці) і сформулювати конкретні дії. Без алгоритму ви б побачили зростання виручки і прибутку і вирішили, що все добре. З алгоритмом — ви побачили проблему до того, як вона стала критичною.

Таблиця "Норма VS Аномалія"

Щоб швидко оцінювати показники, потрібен орієнтир — що вважається нормою, а що аномалією. Ось таблиця для типових показників виробничого бізнесу.

Показник	Норма	Аномалія	Що робити
Операційний грошовий потік	Позитивний, > 50% чистого прибутку	Негативний або < 30% чистого прибутку	Перевірити дебіторку, запаси, кредиторку
Валова маржа	Стабільна або зростає	Падає 2 квартали поспіль	Перевірити ціни та собівартість
EBITDA маржа	Стабільна або зростає	Падає 2 квартали поспіль	Перевірити операційні витрати
Дебіторка	Зростає пропорційно виручці	Зростає швидше на 10%+	Посилити кредитну політику
Запаси	Зростають пропорційно собівартості	Зростають швидше на 10%+	Перевірити закупівлі та продажі
Поточна ліквідність	> 1,5	< 1,2	Перевірити короткострокові зобов'язання
Оборотність дебіторки (дні)	< 45 днів	> 60 днів	Посилити контроль за платежами
Оборотність запасів (дні)	< 30 днів	> 45 днів	Перевірити закупівлі

Пояснення

Ця таблиця — орієнтир. Для вашого бізнесу норми можуть відрізнятися. Але вона дає швидкий спосіб оцінити, чи є проблема, чи все в межах норми.

Що робити після виявлення проблеми

Знайти проблему — це тільки половина роботи. 2 половина — зробити щось із цим знанням.

Алгоритм дій після виявлення проблеми:

1. Визначити причину. Не констатувати факт (дебіторка зросла), а зрозуміти чому (новий клієнт отримав відстрочку 60 днів).
2. Визначити відповідального. Хто відповідає за цей показник? Хто має вирішувати проблему?
3. Сформулювати дії. Що конкретно треба зробити, щоб виправити ситуацію?
4. Встановити терміни. Коли має бути результат?
5. Контролювати виконання. Через тиждень/місяць перевірити, чи спрацювали дії.

Приклад

Проблема: дебіторка зростає швидше за виручку.

Причина: новий клієнт отримав відстрочку 60 днів замість стандартних 30.

Відповідальний: керівник відділу продажів.

Дії: переглянути умови для нового клієнта, встановити ліміт відстрочки 45 днів для всіх нових клієнтів.
Термін: 2 тижні.
Контроль: через місяць перевірити динаміку дебіторки.

Пояснення

Проблема не зникає сама. Якщо ви її виявили і нічого не зробили — вона тільки погіршиться. Алгоритм дає чіткий план дій.

Як часто проводити аналіз звітності

Частота аналізу залежить від того, наскільки динамічний бізнес і які ризики.

Щодня (5 хвилин): перевіряти залишки на рахунках та платіжний календар. Чи немає ризику касового розриву?

Щотижня (30 хвилин): перевіряти надходження та платежі за тиждень, динаміку дебіторки та кредиторки. Чи є відхилення від прогнозу?

Щомісяця (2-3 години): повний аналіз за алгоритмом з 5 кроків. Висновки, дії, коригування планів.

Щокварталу (1 день): поглиблений аналіз з детальним розбором структури витрат, інвестиційних проєктів, довгострокових трендів.

Пояснення

Щоденний і щотижневий аналіз — це контроль. Щомісячний — це управління. Щоквартальний — це стратегія. CFO має робити всі три рівні.

Висновок

Читання звітності — це не перегляд таблиць. Це пошук відповідей на три запитання і виконання алгоритму:

1. Чи є гроші? (операційний грошовий потік).
2. Чи є прибуток? (маржинальність).
3. Чи є ризики? (дебіторка, запаси, коефіцієнти).

Алгоритм за 15 хвилин:

1. Перевірити операційний грошовий потік.
2. Перевірити маржинальність.
3. Перевірити дебіторку та запаси.
4. Порахувати три ключові коефіцієнти.
5. Записати три висновки і три дії.

Якщо виявили проблему:

1. Визначити причину.
2. Визначити відповідального.
3. Сформулювати дії.
4. Встановити терміни.
5. Контролювати виконання.

CFO, який читає звітність правильно, бачить проблеми на ранніх стадіях і встигає зреагувати. Той, хто читає поверхнево, дізнається про проблеми, коли вони вже стали критичними.

Глава 8. Підведення підсумків, самооцінка та розвиток

25 найважливіших навичок CFO

CFO — це не гол. бухгалтер із широкими повноваженнями. Це стратегічний партнер бізнесу, який поєднує технічні фін. знання, управлінські навички, розуміння бізнесу та здатність комунікувати з різними стейкхолдерами.

Ми пройшли всі аспекти роботи CFO: від структури фін. функції до AI, від аналізу беззбитковості до комунікації з власниками. Тепер настав час систематизувати це у вигляді 25 навичок, які визначають успішного CFO.

Цей розділ — не теоретичний огляд. Це інструмент для самооцінки та планування розвитку. Кожна навичка має три елементи: що це таке, як оцінити свій рівень, як розвивати.

Технічні навички (Hard skills)

Технічні навички — це фундамент. Без них CFO не може виконувати свої базові функції. Вони не роблять його успішним, але їх відсутність робить його некомпетентним.

Навичка **1.** Фін. облік та звітність

Що це: Розуміння принципів обліку (П(С)БО або МСФЗ), здатність читати та аналізувати фінзвітність, розуміння зв'язків між P&L, балансом та грошовим потоком.

Як оцінити: Чи можете ви за 15 хвилин проаналізувати звітність, виявити проблеми та сформулювати дії? Чи розумієте ви, як різні облікові політики впливають на фінрезультати?

Як розвивати: Регулярно аналізувати звітність своєї компанії, читати звітність публічних компаній, проходити курси з МСФЗ.

Навичка **2.** Управлінський облік та бюджетування

Що це: Здатність будувати системи управлінського обліку, створювати бюджети, контролювати їх виконання, аналізувати відхилення.

Як оцінити: Чи є в компанії система управлінського обліку, яка дає актуальну інформацію для прийняття рішень? Чи будуєте ви бюджети, які реально працюють?

Як розвивати: Впроваджувати управлінський облік у своїй компанії, вивчати передові практики бюджетування, використовувати сучасні інструменти (BI, ERP).

Навичка **3.** Фін. моделювання та прогнозування

Що це: Здатність будувати фін. моделі, прогнозувати грошові потоки, оцінювати інвестиційні проєкти (NPV, IRR), проводити сценарний аналіз.

Як оцінити: Чи будуєте ви фін. моделі, які використовуються для прийняття рішень? Чи вмієте ви оцінювати інвестиційні проєкти?

Як розвивати: Будувати моделі для різних бізнес-ситуацій, вивчати передові практики фін. моделювання, використовувати Excel на просунутому рівні.

Навичка **4.** Управління грошовими потоками та ліквідністю

Що це: Здатність управляти грошовими потоками, прогнозувати ліквідність, уникати касових розривів, оптимізувати робочий капітал.

Як оцінити: Чи є у вас 13-тижневий прогноз грошового потоку? Чи були у вас касові розриви за останній рік?

Як розвивати: Впровадити регулярне прогнозування грошових потоків, вивчати методи управління робочим капіталом, автоматизувати платіжний календар.

Навичка **5.** Податкове планування та оптимізація

Що це: Розуміння податкової системи, здатність планувати податки в межах закону, управляти податковими ризиками.

Як оцінити: Чи знаєте ви всі податки, які сплачує компанія? Чи є у вас стратегія податкової оптимізації?

Як розвивати: Вивчати податкове законодавство, консультуватися з податковими експертами, брати участь у податковому плануванні.

Навичка **6.** Управління ризиками

Що це: Здатність ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками — фінансовими, операційними, ринковими, регуляторними.

Як оцінити: Чи є в компанії реєстр ризиків? Чи проводите ви регулярну оцінку ризиків?

Як розвивати: Впровадити систему управління ризиками, вивчати методології оцінки ризиків, регулярно переглядати основні ризики бізнесу.

Навичка **7.** Внутрішній контроль та аудит

Що це: Розуміння систем внутрішнього контролю, здатність будувати контрольні процедури, взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми аудиторами.

Як оцінити: Чи є в компанії система внутрішнього контролю? Чи проводяться внутрішні аудити?

Як розвивати: Впроваджувати контрольні процедури, вивчати стандарти внутрішнього аудиту (GIAS), взаємодіяти з аудиторами.

Стратегічні та управлінські навички

Стратегічні навички відрізняють CFO від гол. бухгалтера. Вони дозволяють бачити картину в цілому, приймати рішення, які впливають на майбутнє компанії, і бути партнером для бізнесу.

Навичка **8.** Стратегічне планування

Що це: Здатність брати участь у розробці стратегії компанії, оцінювати фін. реалізованість стратегічних планів, визначати фін. цілі на довгий період.

Як оцінити: Чи берете ви участь у стратегічних сесіях? Чи оцінюєте ви фін. реалізованість стратегічних ініціатив?
Як розвивати: Брати участь у стратегічному плануванні, вивчати стратегічний менеджмент, аналізувати довгострокові тренди ринку.
Навичка **9.** Комерційна проникливість (Business Acumen)
Що це: Розуміння того, як бізнес заробляє гроші, які драйвери прибутку, які ризики, які можливості.
Як оцінити: Чи розумієте ви бізнес-модель компанії? Чи знаєте ви ключові драйвери прибутку в вашій галузі?
Як розвивати: Вивчати бізнес зсередини, спілкуватися з керівниками підрозділів, читати галузеві звіти.
Навичка **10.** Управління ефективністю (Performance Management)
Що це: Здатність будувати систему KPI, оцінювати ефективність підрозділів і співробітників, управляти продуктивністю.
Як оцінити: Чи є в компанії система KPI? Чи використовуються KPI для управління?
Як розвивати: Впроваджувати KPI, вивчати методології управління ефективністю, регулярно переглядати та оновлювати систему показників.
Навичка **11.** Управління змінами (Change Management)
Що це: Здатність проводити трансформації, впроваджувати нові системи та процеси, долати опір змінам.
Як оцінити: Чи проводили ви успішні трансформації в фін. функції? Чи впроваджували ви нові системи?
Як розвивати: Вивчати методології управління змінами, брати участь у трансформаційних проєктах, навчатися комунікувати зміни.
Навичка **12.** Управління проєктами
Що це: Здатність планувати та виконувати проєкти, керувати ресурсами, дотримуватися строків та бюджету.
Як оцінити: Чи виконуєте ви проєкти вчасно та в межах бюджету? Чи застосовуєте ви проєктні методології?
Як розвивати: Вивчати проєктний менеджмент, використовувати проєктні інструменти, брати участь у проєктах.
Навичка **13.** Переговори
Що це: Здатність вести переговори з банками, інвесторами, постачальниками, покупцями, досягати вигідних умов.
Як оцінити: Чи досягаєте ви вигідних умов у переговорах? Чи вмієте ви відстоювати інтереси компанії?
Як розвивати: Вивчати техніки переговорів, практикуватися в реальних переговорах, аналізувати свої помилки.

Лідерські та комунікаційні навички

Лідерські та комунікаційні навички визначають, чи будуть вас слухати, чи поважатимуть, чи йтимуть за вами. Вони перетворюють технічного експерта на лідера.
Навичка **14.** Лідерство
Що це: Здатність вести за собою, надихати команду, приймати рішення в умовах невизначеності, брати відповідальність.
Як оцінити: Чи йде за вами команда? Чи приймаєте ви рішення в складних ситуаціях?
Як розвивати: Брати на себе відповідальність за складні рішення, розвивати емоційний інтелект, вивчати лідерські практики.
Навичка **15.** Комунікація з власниками та наглядовою радою
Що це: Здатність готувати зрозумілі звіти для власників, презентувати фінрезультати, відповідати на складні запитання, будувати довіру.
Як оцінити: Чи розуміють власники ваші звіти? Чи довіряють вони вам?
Як розвивати: Готувати регулярні звіти для власників, практикувати презентації, вивчати потреби власників.
Навичка **16.** Комунікація з топ-менеджерами
Що це: Здатність пояснювати фін. логіку не фінансистам, переконувати, будувати партнерські відносини.
Як оцінити: Чи розуміють вас керівники підрозділів? Чи звертаються вони до вас за порадою?
Як розвивати: Спілкуватися з керівниками підрозділів, пояснювати фін. наслідки їхніх рішень, говорити мовою бізнесу.
Навичка **17.** Комунікація з банками та інвесторами
Що це: Здатність представляти компанію перед банками та інвесторами, готувати інвестиційні матеріали, відповідати на запитання.
Як оцінити: Чи отримуєте ви фінансування на вигідних умовах? Чи вмієте ви презентувати компанію?
Як розвивати: Брати участь у зустрічах з банками та інвесторами, готувати інвестиційні матеріали, вивчати вимоги інвесторів.

Навичка **18.** Комунікація з податковими органами

Що це: Здатність взаємодіяти з податковими органами, відповідати на запити, проходити перевірки з мінімальними втратами.

Як оцінити: Чи проходять податкові перевірки без суттєвих донарахувань? Чи вмієте ви спілкуватися з податковими органами?

Як розвивати: Вивчати податкове законодавство, практикувати взаємодію з податковими органами, використовувати податкових консультантів.

Навичка **19.** Управління командою

Що це: Здатність наймати правильних людей, розвивати їх, мотивувати, оцінювати ефективність, будувати командну роботу.

Як оцінити: Чи є у вас сильна команда? Чи задоволені співробітники своєю роботою? Чи є плинність кадрів?

Як розвивати: Практикувати найм, розвиток та мотивацію, вивчати управління персоналом, проводити регулярні оцінки команди.

Навичка **20.** Емоційний інтелект

Що це: Здатність розуміти свої емоції та емоції інших, керувати ними, будувати відносини.

Як оцінити: Чи вмієте ви слухати? Чи розумієте ви мотивацію інших?

Як розвивати: Практикувати активне слухання, вивчати емоційний інтелект, аналізувати свої реакції.

Навичка **21.** Етика та професійна поведінка

Що це: Здатність діяти відповідно до професійних стандартів, приймати рішення в складних етичних ситуаціях, захищати репутацію компанії.

Як оцінити: Чи маєте ви кодекс професійної поведінки? Чи дієте ви відповідно до нього в складних ситуаціях?

Як розвивати: Вивчати професійні стандарти (IMA, CIMA), практикувати етичне прийняття рішень, консультуватися з колегами в складних ситуаціях.

Технологічні та інноваційні навички

Технології змінюють фін. функцію. CFO, який не розуміється на технологіях, відстає від ринку.

Навичка **22.** Цифрова трансформація

Що це: Здатність впроваджувати нові технології в фін. функції, оцінювати технологічні рішення, управляти змінами.

Як оцінити: Чи впроваджуєте ви нові технології? Чи розумієте ви, які технології потрібні вашій компанії?

Як розвивати: Вивчати технологічні тренди, оцінювати технологічні рішення, брати участь у впровадженні нових систем.

Навичка **23.** Data Analytics та BI

Що це: Здатність працювати з даними, використовувати BI-інструменти, візуалізувати інформацію, приймати рішення на основі даних.

Як оцінити: Чи використовуєте ви BI для управління? Чи вмієте ви візуалізувати дані?

Як розвивати: Освоїти Power BI або аналогічні інструменти, вивчати методи аналітики, регулярно працювати з даними.

Навичка **24.** AI та автоматизація

Що це: Розуміння можливостей AI в фін. функції, здатність оцінювати AI-рішення, впроваджувати автоматизацію.

Як оцінити: Чи використовуєте ви AI в роботі? Чи розумієте ви, як AI може допомогти вашій функції?

Як розвивати: Вивчати AI-тренди, оцінювати AI-рішення для фінансів, брати участь у пілотних проєктах.

Особисті якості

Особисті якості визначають, чи зможете ви довгостроково працювати ефективно, чи вигорите, чи збережете довіру.

Навичка **25.** Адаптивність та навчання

Що це: Здатність швидко адаптуватися до змін, вчитися новому, бути відкритим до нових ідей.

Як оцінити: Чи вчитеся ви новому регулярно? Чи адаптуєтеся ви до змін швидко?

Як розвивати: Читати професійну літературу, відвідувати конференції, вчитися у колег, бути відкритим до зворотного зв'язку.

Як використовувати цей перелік для самооцінки

Перелік навичок — це інструмент для самооцінки та планування розвитку.

Як оцінити себе:

1. Оцініть кожну навичку за шкалою 1-5: 1 — не володію, 2 — базовий рівень, 3 — середній рівень, 4 — просунутий рівень, 5 — експертний рівень.

2. Визначте свої сильні сторони (оцінки 4-5). Це те, на що ви спираєтесь.
3. Визначте свої слабкі сторони (оцінки 1-2). Це те, що потрібно розвивати.
4. Визначте пріоритети — які 3-5 навичок найбільш критичні для вашої поточної ситуації.
5. Складіть план розвитку на 12 місяців.

Приклад плану розвитку:

Навичка	Поточний рівень	Цільовий рівень	Дії	Термін
Управлінський облік	2	4	Впровадити управлінський облік, пройти курс	6 місяців
Комунікація з власниками	3	5	Підготувати 3 звіти для власників, отримати зворотний зв'язок	3 місяці
AI	1	3	Вивчити AI-тренди, оцінити 3 AI-рішення	12 місяців

Висновок

25 навичок CFO діляться на 4 категорії:

Технічні (7 навичок): облік, управлінський облік, фін. моделювання, управління грошовими потоками, податкове планування, управління ризиками, внутрішній контроль. Це фундамент.

Стратегічні та управлінські (6 навичок): стратегічне планування, комерційна проникливість, управління ефективністю, управління змінами, управління проєктами, переговори. Вони відрізняють CFO від гол. бухгалтера.

Лідерські та комунікаційні (8 навичок): лідерство, комунікація з власниками, топ-менеджерами, банками, податковими, управління командою, емоційний інтелект, етика. Вони роблять з технічного експерта лідера.

Технологічні (3 навички): цифрова трансформація, Data Analytics/BI, AI. Вони забезпечують сучасність.

Особиста якість (1): адаптивність та навчання. Вона забезпечує довгостроковий розвиток.

CFO не може володіти всіма навичками на експертному рівні. Але він має знати свої сильні та слабкі сторони, розуміти, які навички критичні для його ситуації, і планувати свій розвиток. Без цього він ризикує залишитися на рівні гол. бухгалтера, тоді як бізнес потребує стратегічного партнера.

Як оцінити свою готовність бути CFO

Теоретичні знання — це не готовність. Ви можете прочитати всі розділи цього курсу, знати всі формули та стандарти, але це не означає, що ви готові бути CFO. Готовність — це здатність застосовувати знання в реальних ситуаціях, приймати рішення в умовах невизначеності, вести за собою команду і витримувати тиск.

Цей розділ — як оцінити свою готовність. Не знаю чи не знаю, а можу чи не можу. Він побудований на 3 рівнях: методологія самооцінки, практичні тести та завдання, план розвитку.

5 вимірів готовності CFO

Готовність бути CFO складається з 5 вимірів. Кожен з них важливий, і слабкість у будь-якому з них робить вас вразливими.

Вимір **1.** Технічна компетентність.

Це знання обліку, фінансів, податків, управлінського обліку, фін. моделювання. Це основа. Без неї ви не зможете виконувати базові функції. Але технічна компетентність — це тільки 20% успіху.

Вимір **2.** Стратегічне мислення.

Це здатність бачити картину в цілому, розуміти, як фін. рішення впливають на бізнес, оцінювати довгострокові наслідки. Це відрізняє CFO від гол. бухгалтера.

Вимір **3.** Лідерство та управління командою.

Це здатність наймати, розвивати, мотивувати, оцінювати людей. Без цього ви не зможете побудувати сильну команду, а без сильної команди ви не зможете ефективно працювати.

Вимір **4.** Комунікація та вплив.

Це здатність пояснювати складні речі просто, переконувати, будувати довіру, вести переговори. Без цього вас не будуть слухати, навіть якщо ви праві.

Вимір **5.** Особиста стійкість.

Це здатність витримувати тиск, приймати рішення в умовах невизначеності, брати відповідальність, вчитися на помилках, не вигорати.

Пояснення

Оцінювати себе потрібно за всіма 5 вимірами. Якщо ви сильні в техніці, але слабкі в комунікації — ви не готові. Якщо ви сильні в лідерстві, але слабкі в техніці — ви теж не готові.

Методи самооцінки

Самооцінка — це не я думаю, що я готовий. Це системний підхід, який дає об'єктивну картину. Використовуйте три методи.

Метод **1.** Оцінка за 25 навичками з попереднього розділу.

Це найпростіший і найсистемніший спосіб. Візьміть список 25 навичок, оцініть кожну за шкалою 1-5. Подивіться на середній бал по кожному виміру. Де найнижчі бали? Там ваші слабкі місця.

Метод **2.** Зворотний зв'язок від інших.

Попросіть колег, керівників, підлеглих оцінити вас за тими ж критеріями. Їхня думка може відрізнятися від вашої. Якщо ви вважаєте, що ви чудовий комунікатор, а ваші підлеглі кажуть, що ви не пояснюєте завдання — це сигнал.

Метод **3.** Аналіз конкретних ситуацій.

Згадайте 5 складних ситуацій за останній рік. Як ви діяли? Що вирішили? Які були наслідки? Якщо в більшості ситуацій ви діяли впевнено і результати були хороші — це ознака готовності.

Пояснення

Жоден метод не дає повної картини. Використовуйте всі три. Якщо всі три показують, що ви слабкі в певній області — це ваша зона розвитку.

Практичні тести та завдання

Тести та завдання — це спосіб перевірити знання в дії. Вони не дають кількісної оцінки, але показують, чи можете ви застосовувати знання в реальних ситуаціях.

Тест **1.** Аналіз звітності за 15 хвилин.

Візьміть фінзвітність компанії за останній квартал. Дайте собі 15 хвилин. Використовуйте алгоритм. Запишіть три висновки і три дії. Потім порівняйте з тим, що ви реально зробили в тому кварталі. Якщо ваш аналіз збігається з реальними діями — ви готові. Якщо ви пропустили проблеми, які потім виникли — ви не готові.

Тест **2.** Управління касовим розривом.

Уявіть, що через 2 тижні у вас касовий розрив — 500 000 ₴. У вас є 3 варіанти: взяти кредит, прискорити оплати від клієнтів, відстрочити платежі постачальникам. Оцініть кожен варіант, виберіть найкращий і поясніть чому. Якщо ви можете обґрунтувати рішення за 5 хвилин — ви готові.

Тест **3.** Переговори з власником.

Уявіть, що власник просить вас показати вищі доходи, щоб отримати кредит. Він тисне. Ваші дії? Якщо ви можете чітко пояснити, чому ви відмовляєтесь, і запропонувати альтернативу — ви готові. Якщо ви вагаєтесь або погоджуєтесь — ви не готові.

Тест **4.** Презентація для власників.

Підготуйте 5-хвилинну презентацію фінрезультатів за квартал для власників. Ключові висновки, показники, прогноз, ризики, пропозиції. Якщо ви можете зробити це без підготовки за 30 хвилин — ви готові.

Тест **5.** Стратегічне рішення.

Уявіть, що компанія планує запустити новий продукт. Інвестиції — 5 млн ₴. Окупність — 3 роки. Ринок нестабільний. Ваша рекомендація? Якщо ви можете оцінити ризики, запропонувати альтернативи та обґрунтувати рішення — ви готові.

Як виявити слабкі місця

Слабкі місця — це не вирок. Це зони розвитку. Головне — їх виявити і визнати. Без визнання немає розвитку.

Як виявити слабкі місця:

1. Подивіться на найнижчі оцінки за 25 навичками. Це ваші слабкі місця.
2. Подивіться на зворотний зв'язок від інших. Якщо кілька людей кажуть 1 й те саме — це не випадковість.
3. Проаналізуйте свої невдачі. Згадайте 3 ситуації, коли ви не досягли результату. Що було причиною? Нестача знань? Невміння комунікувати? Страх прийняти рішення?
4. Порівняйте себе з іншими CFO. Як вони діють в ситуаціях, де ви вагаєтесь? Чому вони діють інакше?

Типові слабкі місця та їх причини:

Слабке місце	Типова причина
Не вмію будувати фінмоделі	Мало практики, не знаю інструментів
Боюся переговорів з власниками	Не впевнений у своїх знаннях, боюся конфлікту
Не вмію делегувати	Не довіряю команді, боюся помилок
Не розумію бізнес-модель	Мало спілкуюся з операційними керівниками
Не впевнений у податкових рішеннях	Не знаю законодавства, не консультуюся з експертами

Пояснення

Слабкі місця — це інвестиція в розвиток. Якщо ви їх не визнаєте, ви не зможете їх виправити. Якщо ви їх визнаєте — ви маєте план дій.

Як побудувати план розвитку

План розвитку — це не список я хочу навчитися. Це конкретні дії з термінами та вимірними результатами.

Структура плану розвитку:

1. Ціль. Що я хочу досягти? Напр.: Підвищити навички управлінського обліку з рівня 2 до рівня 4 за 6 місяців.
2. Дії. Що я конкретно зроблю? Напр.: Впровадити управлінський облік у своїй компанії, пройти курс з управлінського обліку, прочитати 3 книги.
3. Терміни. Коли я це зроблю? Напр.: Курс — до кінця 3-го місяця, впровадження — до кінця 6-го місяця.
4. Вимірні результати. Як я зрозумію, що досяг цілі? Напр.: Управлінська звітність готується за 3 дні замість 10, відхилення від плану аналізуються в день закриття.

Приклад плану розвитку для слабкого місця Не вмію будувати фінмоделі:

Елемент	Опис
Ціль	Навчитися будувати фінмоделі для оцінки інвестиційних проєктів до кінця року
Дії	1. Пройти онлайн-курс з фін. моделювання (2 місяці). 2. Побудувати модель для 3 інвестиційних проєктів у своїй компанії. 3. Отримати зворотний зв'язок від ментора або колеги
Терміни	Курс — до кінця 2-го місяця. 1 модель — до кінця 4-го місяця. 2 модель — до кінця 6-го місяця. 3 модель — до кінця 9-го місяця
Вимірні результати	Моделі використовуються для прийняття рішень, NPV та IRR розраховуються для всіх проєктів > 500 000 ₴

Пояснення

План розвитку має бути конкретним. Не я хочу стати кращим, а я зроблю А, Б і В, щоб досягти результату Х до дати Y.

Як вимірювати прогрес

Прогрес без вимірювання — це вправа в самообмані. Ви маєте регулярно перевіряти, чи рухаєтеся ви до цілі.

Щомісяця (30 хвилин):

- Перегляньте, що ви зробили за місяць за планом розвитку.
- Що вдалося? Що ні? Чому?
- Скоригуйте план, якщо потрібно.

Щокварталу (1-2 години):

- Повторіть самооцінку за 25 навичками. Які навички покращилися? Які ні?
- Оновіть план розвитку на наступний квартал.

Щороку (1 день):

- Повна самооцінка за всіма 5 вимірами.
- Оцініть, чи досягли ви цілей за рік.
- Складіть план на наступний рік.

Коли ви готові бути CFO

Немає єдиного моменту, коли ви стаєте готовими. Але є три ознаки, які говорять, що ви близькі.

Ознака **1.** Ви приймаєте складні рішення без паніки.

Коли виникає непередбачена ситуація, ви не шукаєте, на кого перекласти відповідальність. Ви аналізуєте, приймаєте рішення і дієте. Навіть якщо рішення виявляється помилковим, ви визнаєте помилку і виправляєте її.

Ознака **2.** Вас шукають за порадою.

Керівники підрозділів, власники, колеги приходять до вас не тільки з фін. питаннями, але й з бізнес-питаннями. Вони довіряють вашій думці. Вони знають, що ви бачите картину в цілому.

Ознака **3.** Ви будуєте команду, а не тільки виконуєте роботу.

Ви не намагаєтеся зробити все самі. Ви наймаєте, розвиваєте, делегуєте. Ви створюєте систему, яка працює без вашої постійної участі.

Пояснення

Якщо у вас є всі три ознаки — ви готові. Якщо немає жодної — ви ще не готові. Якщо є 1-2 — ви на правильному шляху.

Висновок

Оцінка готовності бути CFO — це не скласти іспит 1 раз. Це безперервний процес.
Використовуйте три методи самооцінки: оцінку за 25 навичками, зворотний зв'язок від інших, аналіз конкретних ситуацій.
Проходьте практичні тести, щоб перевірити себе в дії.
Виявляйте слабкі місця і будуйте конкретні плани розвитку.
Регулярно вимірюйте прогрес — щомісяця, щокварталу, щороку.
І пам'ятайте: готовність — це не досконаліть. Це здатність визнавати свої слабкості та працювати над ними. Жоден CFO не знає всього. Але хороший CFO знає, чого він не знає, і вміє знаходити правильні рішення.

План розвитку на 3-5 років

Ви пройшли довгий шлях. Ви вивчили структуру фін. функції, навчилися будувати моделі, аналізувати звітність, управляти командою, комунікувати з власниками та банками. Тепер ви знаєте, які навички потрібні для успішного CFO, і розумієте, де ваші сильні та слабкі сторони.
Але знання без плану дій — це просто інформація. План розвитку — це те, що перетворює знання на результат. Це не хотілка, а конкретна дорожня карта на 3-5 років, яка відповідає на три запитання: куди ви хочете прийти, що для цього потрібно, і коли ви це зробите.
Цей розділ — як побудувати такий план, які сертифікації та навчання обирати, і як поєднувати розвиток з поточною роботою, щоб не вигоріти і не втратити фокус.

Візія: Куди ви хочете прийти через 3-5 років

План розвитку починається не з дій, а з цілей. Ви не можете будувати план, якщо не знаєте, куди ви хочете прийти.
Три сценарії кар'єрного розвитку:
Сценарій **1.** Бути CFO у зростаючому бізнесі.
Це класичний шлях. Ви керуєте фін. функцією, берете участь у стратегічних рішеннях, будуєте команду. Ваша мета — стати незамінним партнером для власників і CEO.
Сценарій **2.** Бути CFO у великій міжнародній компанії.
Це шлях для тих, хто хоче працювати в складних структурах, з міжнародними стандартами, складними інструментами фінансування. Це вимагає знання МСФЗ, англійської, досвіду роботи в міжнародному середовищі.
Сценарій **3.** Бути незалежним консультантом / CFO на проєктах.
Це шлях для тих, хто хоче працювати з різними бізнесами, допомагати їм у складних ситуаціях, не бути прив'язаним до 1 компанії. Це вимагає широкого досвіду в різних галузях.
Як визначити свій сценарій:
1. Що вам подобається робити найбільше? (будувати системи, працювати з людьми, аналізувати, переконувати)
2. Які ваші сильні сторони? (технічні, стратегічні, комунікаційні)
3. Які умови роботи вам підходять? (стабільність, виклики, самостійність)

Пояснення

Ціль має бути конкретною. Не стати кращим CFO, а стати CFO у компанії з виручкою 500+ млн ₴ у виробничій галузі через 3 роки. Конкретна ціль дає конкретний план.

Сертифікації: Що, Коли, Навіщо

Сертифікації не є самоціллю, але вони підтверджують ваш рівень знань і дисципліну. Вони також відкривають двері: багато компаній вимагають наявності сертифікацій для позиції CFO.
Основні міжнародні сертифікації для CFO:

Сертифікація	Видавець	Кому підходить	Строк підготовки
CMA (Certified Management Accountant)	IMA	Практикам, які хочуть підтвердити знання управлінського обліку	6-12 місяців
CGMA (Chartered Global Management Accountant)	CIMA	Тим, хто хоче глибоких знань у стратегічному управлінні	2-3 роки
ACCA	ACCA	Тим, хто працює з міжнародною звітністю (МСФЗ)	2-3 роки
DipIFR	ACCA	Тим, кому потрібні знання МСФЗ, але не повна сертифікація	6-12 місяців

Як обрати сертифікацію:
1. Якщо ви працюєте в українському бізнесі і хочете підтвердити знання управлінського обліку — обирайте CMA.
2. Якщо ви працюєте в міжнародній компанії або плануєте туди переходити — обирайте ACCA або CGMA.
3. Якщо вам потрібні знання МСФЗ для поточної роботи — обирайте DipIFR.
4. Якщо ви не впевнені — почніть з CMA. Він дає практичні знання, які можна застосовувати одразу.

Пояснення

Сертифікація — це не ще 1 документ. Це систематизація знань, яка дає впевненість у своїх навичках. Але вона не замінює практичний досвід. Якщо у вас є сертифікація, але немає досвіду — ви не готові.

Навчання: Що обирати, коли обирати

Сертифікації — це довгострокові програми, які вимагають системної підготовки. Але є й інші форми навчання, які допомагають заповнювати прогалини.

Короткострокові курси (1-3 місяці).

Підходять для заповнення конкретних прогалин: Я не вмію будувати моделі в Excel → курс з фін. моделювання. Я не розумію МСФЗ → курс з МСФЗ. Я не вмію презентувати → курс з презентацій.

Конференції та вебінари.

Підходять для отримання актуальної інформації про ринок, нові інструменти, тренди. Вони не замінюють системне навчання, але дають свіжий погляд.

Менторство.

Підходить для тих, хто хоче персональних порад від досвідченого CFO. Ментор не вчить теорії — він допомагає вирішувати конкретні ситуації з вашого досвіду.

Самоосвіта (книги, статті, відео).

Підходить для підтримки рівня знань. Читайте професійну літературу регулярно — не менше 1 книги на місяць або 1 статті на день.

Як поєднувати різні форми навчання:
1. Виберіть 1-2 пріоритетних напрямки для глибокого вивчення на рік (напр., МСФЗ та управління командою).
2. Для кожного напрямку оберіть основну форму навчання (сертифікацію або курс).
3. Додатково читайте книги та статті для підтримки рівня.

Як поєднувати розвиток з поточною роботою

Головна проблема — не час. Головна проблема — енергія та фокус. Якщо ви витрачаєте 100% енергії на роботу, у вас не залишається ресурсу на навчання.

Принцип **1.** Навчайтеся на роботі.

Найефективніший спосіб навчання — застосовувати нові знання одразу. Якщо ви вчите МСФЗ — знайдіть у своїй компанії можливість застосувати ці знання. Якщо ви вчите управління командою — застосуйте нові підходи до своєї команди.

Принцип **2.** Виділяйте час регулярно, а не коли буде час.

Навчання має бути в календарі. 1-2 години на день або 5-10 годин на тиждень. Якщо ви чекаєте вільного часу, ви ніколи не почнете.

Принцип **3.** Використовуйте нелінійний час.

Навчайтеся в дорозі, в чергах, перед сном. Аудіокниги, подкасти, відеолекції — це способи вчитися, коли ви не можете сидіти за комп'ютером.

Принцип **4.** Діліться знаннями.

Навчай інших. Коли ви пояснюєте комусь, ви вчитеся самі. Проводьте навчання для своєї команди, пишіть статті, робіть презентації.

Принцип **5.** Не намагайтеся вивчити все одночасно.

Обирайте 1-2 напрямки на рік. Глибоке знання краще за поверхневе знання всього.

Приклад плану розвитку на 3 роки

Ось приклад конкретного плану для CFO середньої української компанії, який хоче вийти на новий рівень.

Рік **1.** Зміцнення технічної бази.

Квартал	Напрямок	Дії	Результат
Q1	МСФЗ	Пройти курс DipIFR, почати застосовувати в звітності	Розуміння МСФЗ, застосування в поточній роботі
Q2	Фін. моделювання	Пройти курс фін. моделювання, побудувати модель для 3 інвестиційних проєктів	Впевнене володіння Excel-моделями

Q3	Управлінський облік	Впровадити управлінську звітність у компанії, навчити команду	Система управлінського обліку, яка дає дані для рішень
Q4	Підсумки	Здати DipIFR, оцінити результати, скласти план на наступний рік	Сертифікація + план на рік 2

Рік **2.** Розвиток лідерських навичок.

Квартал	Напрямок	Дії	Результат
Q1	Управління командою	Прочитати 3 книги з управління, впровадити регулярні 1-на-1 зустрічі з командою	Команда знає цілі та пріоритети
Q2	Комунікація з власниками	Підготувати 3 звіти для власників за новим форматом, отримати зворотний зв'язок	Звіти зрозумілі, власники задоволені
Q3	Переговори	Пройти курс переговорів, провести переговори з банком про зниження ставки	Вигідні умови кредитування
Q4	Підсумки	Оцінити прогрес у лідерських навичках, скласти план на наступний рік	План на рік 3

Рік **3.** Стратегічний розвиток та масштабування.

Квартал	Напрямок	Дії	Результат
Q1	Стратегічне планування	Брати участь у стратегічних сесіях компанії, оцінювати фін. реалізованість стратегії	Вплив на стратегічні рішення
Q2	Управління змінами	Впровадити нову ERP-систему, управляти опором змінам	Система працює, команда адаптована
Q3	Менторство	Взяти ментора (досвідченого CFO), регулярно консультуватися	Персональні поради, новий погляд на ситуації
Q4	Підсумки	Оцінити прогрес за 3 роки, визначити наступні цілі	Готовність до нового рівня або нового виклику

Як адаптувати план при зміні обставин

Життя змінюється. Компанія може зрости або скоротитися. Ви можете отримати нову посаду. Ринок може змінитися. План розвитку має бути гнучким.

Коли переглядати план:

1. При зміні роботи. Нова посада = нові вимоги. Перегляньте план, визначте нові пріоритети.
2. При зміні ринку. Якщо з'явилися нові технології або вимоги — додайте їх у план.
3. При досягненні цілі. Якщо ви досягли цілі швидше, ніж планували — перегляньте наступні цілі.
4. При зміні особистих пріоритетів. Якщо ви зрозуміли, що хочете іншого — змініть план. Краще змінити план, ніж робити те, що вам не підходить.

Як переглядати план:

1. Проводьте щоквартальний огляд — що зроблено, що ні, що змінилося.
2. Коригуйте цілі та дії на наступний квартал.
3. Не бійтеся відмовлятися від того, що втратило актуальність.

Що робити, якщо ви застрягли в розвитку

Застрягання — це нормально. Воно трапляється з усіма. Важливо не ігнорувати це, а діяти.

Ознаки застрягання:

1. Ви перестали вчитися новому.
2. Ви виконуєте одні й ті ж завдання без змін.
3. Ви втратили інтерес до роботи.
4. Ви не бачите можливостей для зростання.

Що робити:

1. Змініть контекст. Почніть новий проєкт, візьміть на себе нову відповідальність, підіть на курс.
2. Змініть оточення. Знайдіть ментора, приєднайтеся до професійної спільноти, почніть спілкуватися з CFO з інших галузей.
3. Змініть фокус. Якщо ви застрягли в техніці — перейдіть на стратегію. Якщо ви застрягли в стратегії — поверніться до техніки.
4. Візьміть паузу. Іноді краще зробити перерву, ніж продовжувати робити те, що не працює.

Висновок

План розвитку на 3-5 років — це дорожня карта, яка перетворює знання на результат.

Він починається з візії. Ви маєте знати, куди ви хочете прийти. Без цього будь-який план — це просто список дій.
Він будується з конкретних етапів: технічні навички, лідерські навички, стратегічний розвиток. Кожен етап має свої цілі, дії, терміни та вимірні результати.
Він враховує сертифікації та навчання. Вибір залежить від вашого шляху: CMA, ACCA, CGMA, DipIFR — обирайте те, що відповідає цілям.
Він поєднує розвиток з поточною роботою. Навчайтеся на роботі, виділяйте час регулярно, діліться знаннями.
Він гнучкий. Переглядайте план при зміні обставин, не бійтеся коригувати.
І він передбачає застрягання. Якщо ви застрягли — змініть контекст, оточення, фокус або візьміть паузу.
CFO без плану розвитку — це CFO, який зупинився. План — це те, що змушує вас рухатися вперед, навіть коли здається, що ви вже досягли всього.

Висновок: Філософія роботи CFO

Ми пройшли довгий шлях. Від структури фін. функції до AI, від аналізу беззбитковості до комунікації з власниками. Ви вивчили технічні навички, стратегічне мислення, лідерство та управління командою. Ви оцінили свою готовність і побудували план розвитку.
Але є 1 питання, яке не вкладається в жоден розділ: що насправді означає бути CFO? Це не про знання формул і стандартів. Це про філософію — систему принципів, яка визначає, як ви приймаєте рішення, як ставитеся до своєї роботи, як будуєте відносини з людьми.
Цей розділ — завершальний. Він не про техніку. Він про суть професії, про відповідальність, про те, що означає бути хорошим CFO.

CFO — не гол. бухгалтер

Найбільша помилка — сприймати CFO як гол. бухгалтера з великою зарплатою. Це не так. Бухгалтер відповідає за минуле: чи правильно відображені операції, чи подана звітність. CFO відповідає за майбутнє: чи вистачить грошей, чи правильні інвестиції, чи зростає вартість бізнесу.
Різниця між бухгалтером і CFO:

Аспект	Гол. бухгалтер	CFO
Фокус	Минуле	Майбутнє
Питання	Що сталося?	Що буде?
Інструменти	Проводки, звітність	Моделі, прогнози
Відповідальність	Правильність	Створення вартості
Роль	Виконавець	Партнер

Пояснення

Бухгалтер дивиться назад. CFO дивиться вперед. Бухгалтер питає чи правильно я порахував. CFO питає чи правильно ми робимо, і чи вистачить грошей, щоб продовжувати. Це різне мислення, різні питання, різна відповідальність.

Три стовпи роботи CFO

Робота CFO тримається на 3 стовпах. Без будь-якого з них ви не зможете бути ефективним.
Стовп **1.** Достовірність.
Ваші цифри мають бути правильними. Якщо ви помиляєтесь у звітності, всі ваші рішення будуть неправильними. Якщо ви прикрашаєте цифри, ви втрачаєте довіру. Достовірність — це фундамент. Без нього нічого не працює.
Стовп **2.** Проактивність.
Ви не чекаєте, поки проблема стане критичною. Ви бачите її заздалегідь і дієте. Ви не реагуєте на зміни — ви їх передбачаєте. Проактивність — це те, що відрізняє хорошого CFO від посереднього.
Стовп **3.** Партнерство.
Ви не працюєте в ізоляції. Ви будуєте відносини з власниками, топ-менеджерами, банками, податковими. Вас не бояться — до вас приходять за порадою. Партнерство — це те, що робить вас впливовим.
Пояснення
Якщо ви сильні тільки в 1 стовпі — ви не повноцінний CFO. Якщо ви сильні в достовірності, але слабкі в проактивності — ви хороший бухгалтер. Якщо ви сильні в проактивності, але слабкі в достовірності — ви ризикований радник. Якщо ви сильні в партнерстві, але слабкі в достовірності — ви приємна, але ненадійна людина.

Відповідальність перед бізнесом

CFO має три рівні відповідальності. Кожен з них важливий.

Рівень **1.** Відповідальність за цифри.

Ви відповідаєте за те, щоб звітність була правильною, а гроші — на рахунку. Якщо цифри неправильні — ви не виконали свою базову функцію.

Рівень **2.** Відповідальність за рішення.

Ви відповідаєте за те, щоб рішення про інвестиції, кредити, ціни були правильними. Якщо рішення неправильні — компанія втрачає гроші, навіть якщо цифри правильні.

Рівень **3.** Відповідальність за вартість.

Ви відповідаєте за те, щоб бізнес зростав у вартості. Якщо вартість не зростає — ви не виконали свою стратегічну функцію.

Пояснення

Більшість CFO зупиняються на 1у рівні. Вони думають, що їхня робота — це правильна звітність. Але справжня робота починається на 2у і 3у рівнях.

Чому важливо бути чесним

CFO має доступ до всієї інформації про бізнес. Він знає, де проблеми, де ризики, де приховані втрати. Він також знає, як прикрасити цифри, щоб вони виглядали краще.

Спокуса прикрасити цифри величезна. Власник хоче бачити зростання. Банк хоче бачити низький ризик. Аудитор хоче бачити порядок. Але якщо ви піддаєтеся цій спокусі, ви втрачаєте довіру. І коли правда виходить назовні (а вона завжди виходить), ви втрачаєте все.

Чесність — це не моральна категорія. Це практичний принцип.

- Чесність перед власниками дає вам довіру і повноваження.
- Чесність перед банками дає вам кредити на вигідних умовах.
- Чесність перед податковими дає вам спокійні перевірки.
- Чесність перед собою дає вам впевненість у рішеннях.

Пояснення

Брехня завжди повертається. Ви можете приховати проблему на місяць, на рік, але вона стане ще більшою. Чесність — це інвестиція в довіру. Довіра — це капітал, який працює на вас.

Гроші — не мета, а інструмент

CFO працює з грошима. Він рахує їх, планує, залучає, контролює. Але гроші — це не мета. Це інструмент для досягнення цілей бізнесу.

Що таке мета:

- Створення вартості для власників.
- Розвиток бізнесу, який приносить користь людям.
- Забезпечення стабільності та передбачуваності.
- Побудова команди, яка може працювати ефективно.

Що таке інструменти:

- Гроші на рахунку.
- Кредити та інвестиції.
- Моделі та прогнози.
- KPI та звітність.

Пояснення

Якщо ви бачите тільки гроші, ви не бачите бізнесу. Якщо ви бачите бізнес, ви знаєте, як використовувати гроші, щоб він зростав.

Команда — ваше головне досягнення

Ви можете бути найкращим CFO у світі, але якщо ваша команда слабка, ви не досягнете результатів. Ви не можете робити все самі. Ви не можете контролювати все самі. Ви маєте будувати команду, яка може працювати без вас.

Як зрозуміти, що ви побудували сильну команду:

1. Вона працює ефективно, коли вас немає в офісі.
2. Співробітники приймають рішення самостійно, не боячись помилитися.
3. Вони приходять до вас з рішеннями, а не з проблемами.
4. Вони зростають професійно і беруть на себе більше відповідальності.

Пояснення

Ваше головне досягнення — не звітність, не моделі, не кредити. Ваше головне досягнення — люди, яких ви навчили, розвинули, надихнули. Вони залишаться, коли ви підете. Вони продовжать вашу справу.

Навчання ніколи не закінчується

Світ змінюється. Технології, податки, ринки, стандарти — все змінюється. Те, що ви знали 5 років тому, вже застаріло. Те, що ви знаєте сьогодні, застаріє через 3 роки.

Якщо ви перестаєте вчитися, ви перестаєте бути ефективним. Ви можете мати 20 років досвіду, але якщо ви не оновлюєте знання, ви працюєте на рівні 5-річного досвіду.

Як навчатися постійно:

1. Читайте професійну літературу — не менше 1 книги на місяць або 1 статті на день.
2. Відвідуйте конференції та вебінари — не рідше 1 разу на квартал.
3. Спілкуйтеся з колегами — обмінюйтесь досвідом, питайте поради.
4. Вчіться на своїх помилках — аналізуйте, що пішло не так, і чому.
5. Вчіться на чужих помилках — читайте кейси, аналізуйте чужі невдачі.

Пояснення

Навчання — це не курс, який ви проходите 1 раз. Це спосіб життя. Якщо ви не вчитесь, ви відстаєте. Якщо ви вчитесь, ви випереджаєте.

Що означає бути хорошим CFO

Бути хорошим CFO — це не про знання формул і стандартів. Це про те, як ви дієте в складних ситуаціях, як ставитеся до людей, як будуєте довіру.

Хороший CFO:

1. Знає цифри. Він розуміє звітність, моделі, прогнози. Він може пояснити будь-яку цифру і її вплив на бізнес.
2. Бачить картину. Він не зациклюється на деталях. Він бачить бізнес у цілому — гроші, ризики, можливості, люди.
3. Приймає рішення. Він не уникає складних рішень. Він аналізує, вибирає, діє. Він бере відповідальність.
4. Будує команду. Він наймає, навчає, мотивує, делегує. Він створює людей, які можуть працювати без нього.
5. Комунікує. Він пояснює складне просто. Він переконує, впливає, будує довіру. Його слухають і поважають.
6. Залишається чесним. Він не прикрашає цифри, не приховує проблеми, не боїться сказати правду. На нього можна покластися.
7. Вчиться постійно. Він розуміє, що знання застарівають. Він оновлює їх регулярно.
8. Думає про майбутнє. Він не живе минулим і сьогоденням. Він планує, прогнозує, будує стратегію.

Пояснення

Ви можете бути сильним у техніці, але слабким у комунікації — і ви не будете хорошим CFO. Ви можете бути сильним у лідерстві, але слабким у техніці — і ви теж не будете хорошим CFO. Хороший CFO сильний у всіх вимірах.

Заключне слово

Цей курс — не кінець. Це початок. Ви отримали знання, інструменти, методики. Тепер ваше завдання — застосувати їх у роботі.

Бути CFO — це важко. Це відповідальність за гроші, за людей, за майбутнє бізнесу. Це рішення, які впливають на сотні життів. Це тиск, який витримують не всі.

Але це також найцікавіша робота у світі. Ви бачите бізнес зсередини. Ви впливаєте на ключові рішення. Ви будуєте команду, яка працює ефективно. Ви створюєте вартість, яка робить світ кращим.

Що ви маєте робити далі:

1. Впроваджуйте знання в роботу. Не чекайте ідеального моменту — почніть з малого.
2. Вчіться на своїх помилках. Вони неминучі. Важливо не те, що ви помиляєтесь, а те, що ви робите з помилками.
3. Діліться знаннями з командою. Чим більше знають ваші люди, тим менше ви повинні робити самі.
4. Продовжуйте розвиватися. Світ не стоїть на місці. Ви теж не повинні стояти.
5. Залишайтеся чесними. Це ваша найцінніша якість.

І пам'ятайте:

Ви не самі. Ви частина спільноти CFO, які щодня вирішують складні завдання. Ви можете вчитися у них, ділитися досвідом, підтримувати 1 одного.

Вперед. І не зупиняйтесь.